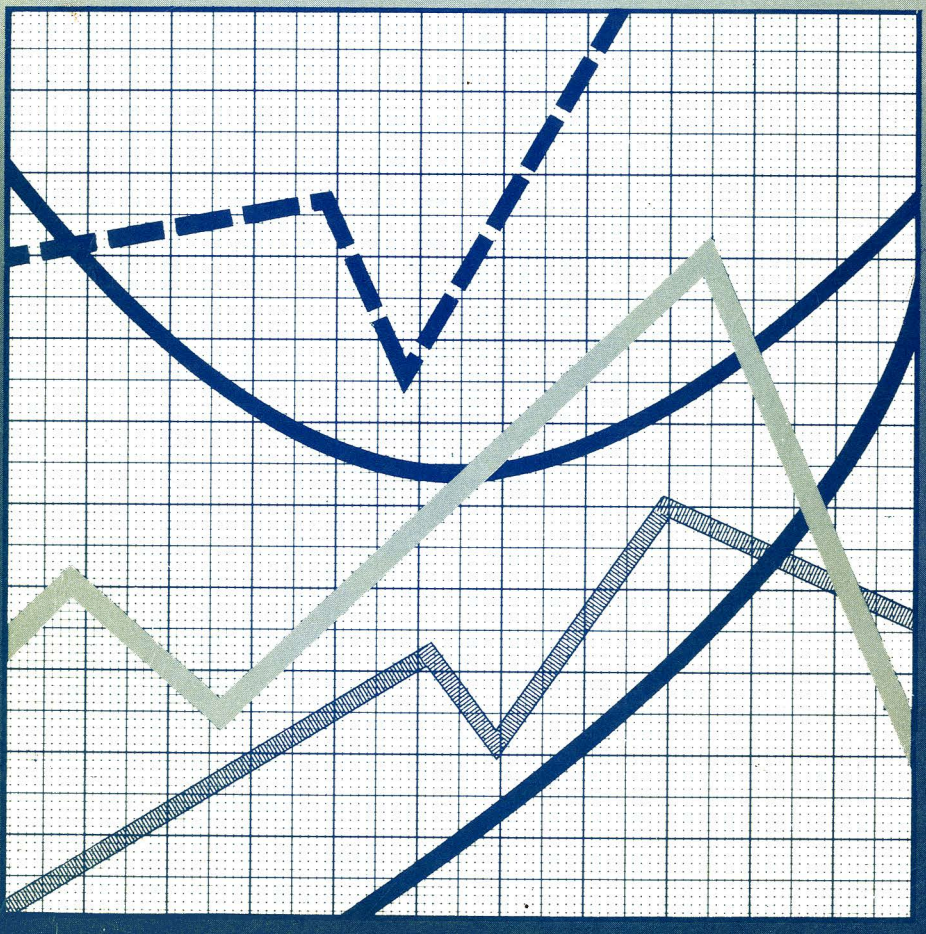
GEORGES DHELLEMME

METHODOLOGIE ET GUIDE PRATIQUE DU DIAGNOSTIC DE L'ENTREPRISE



OU COMMENT FAIRE LE POINT SUR LA SITUATION DE L'ENTREPRISE

GEORGES DHELLEMME

METHODOLOGIE ET GUIDE PRATIQUE DU DIAGNOSTIC DE L'ENTREPRISE

OU COMMENT FAIRE LE POINT SUR LA SITUATION DE L'ENTREPRISE

avec la participation de :

B. ALLEN
et
G.GUIMPEL

Jusan réponses
45, rue Saint-Sauveur
75002 PARIS

© Copyright-Jusan
« Toute représentation ou reproduction, intégrale ou partielle, faite sans le consentement de l'auteur, ou de ses ayants-droit, ou ayants-cause, est illicite (loi du 11 mars 1957, alinéa 1er de l'article 40). Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait une contrefaçon sanctionnée par les articles 425 et suivants du Code pénal. La loi du 11 mars 1957 n'autorise, aux termes des alinéas 2 et 3 de l'article 41, que les copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective d'une part, et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration ».

TABLE DES MATIERES

		Page
1)	**Introduction :** Ce qu'apporte le diagnostic	5
2)	**Généralités :** Ce qu'il est	6
3)	**Théorie préliminaire :** Ses fonctionnements	7
	1re PARTIE : LES LIENS ENTRE LES RESULTATS ET LA STRUCTURE DE L'ENTREPRISE	
1)	Rapprochement des dépenses de l'entreprise avec les différents centres de responsabilité	10
1.1)	Définition du centre de responsabilité	10
1.2)	Recherche des liens entre les différents centres de responsabilité et les comptes présentant une fonction économique	12
2)	Les comptes de bilan	13
2.1)	Tableau des comptes de bilan et des centres de responsabilité	14
2.2)	Application sur l'étude du bilan	16
2.3)	Constatations sur l'application de l'étude du bilan	16
3)	Le compte d'exploitation	17
3.1)	Matrice des charges de l'entreprise par centre de responsabilité	18
3.2)	Matrice des produits de l'entreprise par centre de responsabilité	20
3.3)	Constatations issues de la matrice des charges et produits par centre de responsabilité	21
3.4)	Etude du compte d'exploitation de l'entreprise	21
3.5)	Applications sur l'étude du compte d'exploitation	22
3.6)	Indications complémentaires sur le compte d'exploitation ventilé par centre de responsabilité	22
4)	Rappel de la chronologie des investigations menées dans la première partie du diagnostic	24
5)	Conclusions de la première partie	24
	IIe PARTIE : ANALYSES FONDAMENTALES DU DIAGNOSTIC	
	Généralités	26
1)	Chronologie des études de fonds à réaliser	26
2)	Etude du bilan	28
2.1)	Cas pratique (comparaison, analyse, commentaires)	29
2.2)	Constatations issues de l'étude du bilan	34
3)	Etude du fonds de roulement	35
3.1)	Cas pratique (analyse)	37
3.2)	Commentaires	38
3.3)	Constatations issues de l'étude du fonds de roulement	38

TABLE DES MATIERES

4) Etude du compte d'exploitation et de la valeur ajoutée 39
4.1) Cas pratique (analyse, indicateurs complémentaires) 40
4.2) Commentaires 42
4.3) Constatations issues de l'étude du compte d'exploitation et de la valeur ajoutée 42

5) Etude des marges par niveau d'activité 43

6) Etude du point mort 44
6.1) Calcul du point mort 44
6.2) Point mort graphique 47
6.3) Cas pratique 48
6.4) Commentaires 48
6.5) Constatations issues de l'étude du point mort 49

7) Etude du cycle d'exploitation 50
7.1) Méthode d'analyse du cycle d'exploitation 51
7.2) Cas pratique 52
7.3) Tableau de calcul du financement du cycle d'exploitation 54
7.4) Commentaires 55
7.5) Constatations issues de l'étude du cycle d'exploitation 55

8) Conclusions de la deuxième partie 55

IIIe PARTIE : ANALYSES ET NORMES DE FONCTIONNEMENT DES CENTRES DE RESPONSABILITE

Généralités 59
1) Détermination de la nécessité d'un centre de responsabilité 59

2) Présentation des tableaux par centre de responsabilité 60
2.1.) Schéma général de réflexion 61
2.1 bis) Organigramme du schéma général de réflexion 62

3) Tableaux d'analyse par centre de responsabilité 64
3.1) Organigramme des rôles et liaisons dans l'entreprise 64
3.2) Etude des tableaux d'analyse par centre de responsabilité 67
3201 3206 : fonction commerciale 68
3207 3215 : fonction technique 140

4) Conclusions de la troisième partie 168

IVe PARTIE : L'ENTREPRISE PAR L'HOMME

1) Aspect philosophique et politique du diagnostic 170

CONCLUSIONS 174

LE DIAGNOSTIC DE L'ENTREPRISE : CE QU'IL PEUT

1 - INTRODUCTION

— Le présent ouvrage intéresse les responsables des petites et moyennes entreprises, les chefs de secteurs d'entreprises plus importantes, tous ceux qui envisagent de créer une entreprise, ainsi que toute personne dont la fonction conduit à diagnostiquer les lacunes que l'on rencontre fréquemment dans l'entreprise commerciale et industrielle.

— Le but recherché est d'arriver rapidement aux conclusions que formulent les professionnels en cette matière ;

Mettre concrètement en évidence les lacunes résultant du fonctionnement de l'entreprise, afin de permettre, dès quelles sont identifiées, de réfléchir, puis d'intervenir en conséquence.

— Nous espérons que ceux qui liront cet ouvrage percevront, à travers les pages qui vont suivre, les idées fortes de la dialectique que nous avons utilisée et seront suffisamment imprégnés et convaincus, afin d'analyser à leur juste valeur les situations dont ils seront témoins.

LE DIAGNOSTIC DE L'ENTREPRISE : CE QU'IL EST

2 - GÉNÉRALITÉS

— De la même manière que le médecin généraliste constate les symptômes de son patient, détecte la nature du mal, prescrit par son ordonnance un traitement ou une opération, le diagnostic de l'entreprise est l'examen partiel ou total de son fonctionnement, afin de déterminer l'origine des difficultés qu'elle ressent.

LE DIAGNOSTIC A POUR OBJET DE :

— Faire apparaître les traits caractéristiques les plus graves qui compromettent, à plus ou moins long terme, la survie ou le développement de l'entreprise.

— Synthétiser les causes profondes et les aspects douteux qui expliquent ces faits.

— Pronostiquer ce qui se passera si l'on ne remédie pas aux insuffisances constatées.

— Proposer les différents remèdes permettant de pallier à cet état de fait.

— Définir les objectifs de régularisation de la situation en fixant dans le temps les remèdes évoqués.

— Evaluer les moyens nécessaires pour atteindre les objectifs et réaliser le plan des interventions urgentes.

Identiquement à la personne qui avance dans l'âge, subit plus difficilement le climat, devient plus vulnérable aux agressions de la maladie, et, qui, à titre préventif, est suivie médicalement de manière régulière pour parer aux dégradations éventuelles de son état physique.

L'entreprise vieillit ; son organisation, ses structures, ses cellules se sclérosent, ses systèmes d'information et sa dynamique se paralysent.

Celle-ci devient fragile devant la concurrence, la conjoncture, la technologie du jour, les méthodes de gestion utilisées, sans oublier les comportements humains de ceux qui y participent.

Aussi elle doit :

Périodiquement et ponctuellement faire le point sur sa santé, afin de mieux préjuger de sa longévité et de sa validité.

Le diagnostic est l'instrument de contrôle et de mesure indispensable qui sert à évaluer la qualité du fonctionnement de l'entreprise.

Il doit être :**Préventif**
et
Ponctuel

LE DIAGNOSTIC DE L'ENTREPRISE : SUR QUOI IL SE FONDE

3 - *IMPORTANT : THÉORIE PRÉLIMINAIRE

Le raisonnement de référence de cette méthode de diagnostic est basé sur les sept points suivants :

1) Le diagnostic considéré est micro-économique et écarte au maximum les effets de la conjoncture.

2) Il doit être fait le plus possible abstraction des éléments tiers tels que : la législation, la fiscalité, l'administration, la finance, le crédit, le commerce extérieur... qui ne sont que des obligations qu'imposent les pouvoirs publics.

3) On définit par contre l'entreprise comme un ensemble de moyens : hommes et matière grise, moyens financiers et matériels, dont le but est de vendre pour produire et/ou, de produire pour vendre.

4) On appuie le raisonnement sur l'activité réelle de l'entreprise qui est : acheter, transformer, vendre, points essentiels sur lesquels on peut agir directement.

5) On considère que chaque coût de l'entreprise est le résultat de l'activité d'un centre de responsabilité, officieux ou officiel, donc du rôle bien joué ou mal joué, voire absent d'une fonction.

6) On utilise les chiffres du bilan et du compte d'exploitation dans la mesure où ceux-ci dépendent d'un centre de responsabilité.

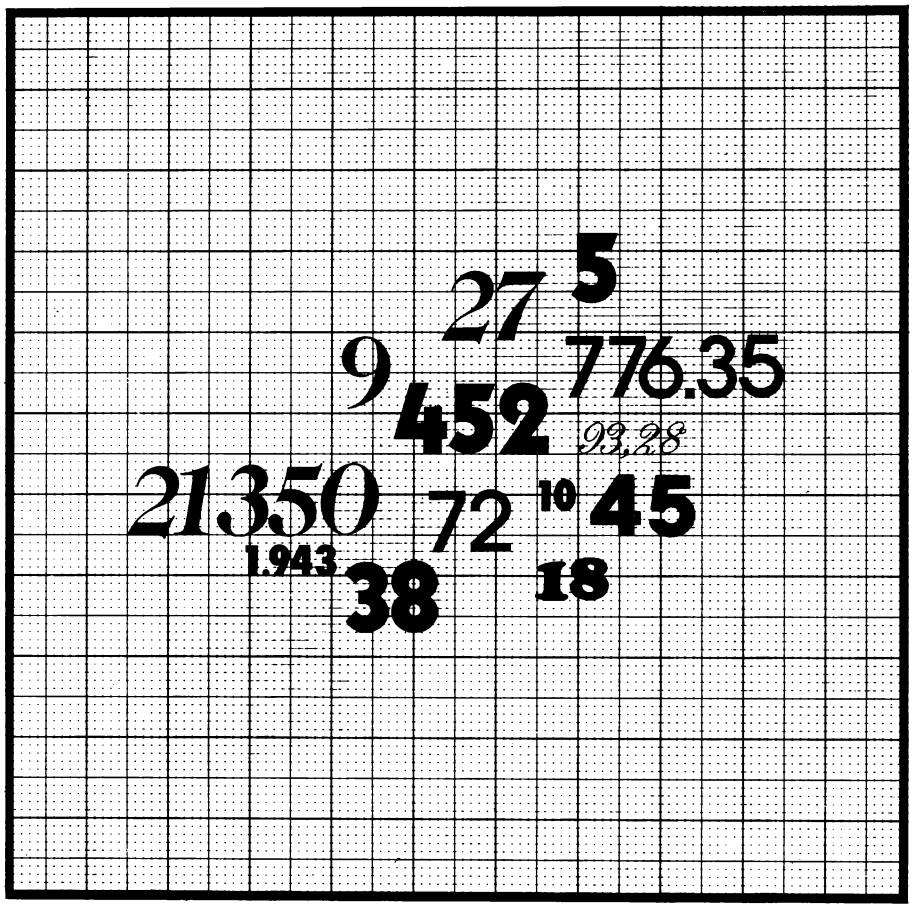
7) On s'applique à définir pour chaque fonction : le rôle qu'elle doit jouer, les actions qu'elle doit entreprendre, les moyens qui lui sont nécessaires. De ceci, on peut mesurer l'incidence directe et les conséquences dûes à son absence ou son inefficacité.

De ces réflexions simples et pragmatiques, le résultat généré par le fonctionnement sain de chaque cellule doit suffir à épargner et investir, sans, toutefois, oublier les dépenses dûes aux contraintes telles que taxes, impôts, frais de financement...

Mais il ne s'agit plus des lacunes de l'entreprise, simplement de règles relatives au système adminitratif national.

Ire PARTIE

LIENS ENTRE LES RESULTATS ET LA STRUCTURE DE L'ENTREPRISE



1 - RAPPROCHEMENT DES DÉPENSES DE L'ENTREPRISE AVEC LES DIFFÉRENTS CENTRES DE RESPONSABILITÉ

En analysant le plan comptable de l'entreprise et, par conséquence, les comptes du bilan, de gestion et de résultats, on constate que la plupart d'entre eux ne sont que des comptes « CLICHÉ » tenus pour satisfaire à un ensemble d'obligations dictées par le législateur (code de commerce, Fisc...). Seuls quelques uns de ces comptes ont une fonction purement économique et sont les réels témoins de la gestion.

En corollaire de ce qui vient d'être dit, nous allons rapprocher les différents comptes liés aux centres de responsabilités, sans entrer pour cela dans la définition de chaque compte, que l'on peut retrouver facilement sur le plan comptable général.

Mais, avant tout, il nous faut définir le principe du centre de responsabilité.

1.1 - Définition du centre de responsabilité

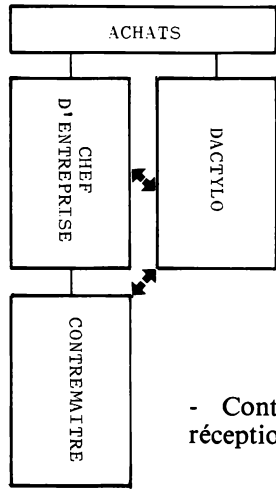
Le centre de responsabilité est une cellule dans la structure de l'entreprise, qui dans le cadre d'une mission qui lui a été définie, répond de ses propres actions, que celles-ci engendrent des recettes ou des dépenses.

Le centre de responsabilité a un rôle précis, il œuvre dans une zone déterminée, par des actions ponctuelles, en utilisant les moyens qui lui sont nécessaires (hommes, techniques, procédures, matériels...).

Quelque soit la dimension de l'entreprise, il existe systématiquement plusieurs centres de responsabilités relatifs à une ou plusieurs fonctions, officieux ou officiels, sous tutelle d'une ou plusieurs personnes.

Par exemple : les « Achats » dans une PME

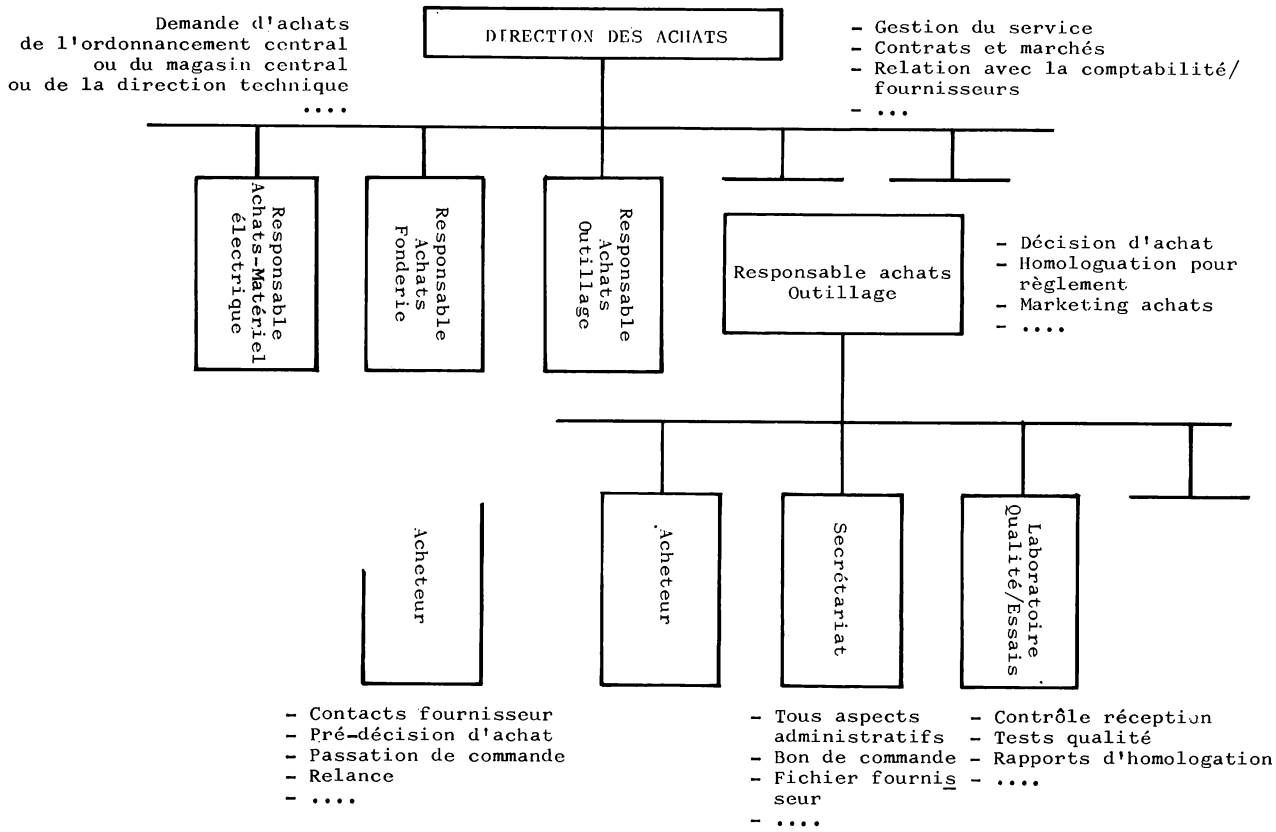
- Consultation des stocks
- Contacts fournisseurs
- Décision d'achat
- Signature du règlement



- Passation téléphonique de la commande
- Confirmation par courrier
- Relance des fournisseurs
- Enregistrement du bon et de la facture
- Préparation du règlement

- Contrôle de la réception

LES « ACHATS » DANS UNE GRANDE ENTREPRISE



Ces exemples illustrent le centre de responsabilité « **ACHATS** » et confirment :

1) La nécessité et la représentation de la fonction achat dans la petite comme dans la grande entreprise, qui précède la transformation et la commercialisation.

2) Le rôle, la zone d'action et les démarches qui incombent aux achats. Dans notre premier exemple, tous achats confondus, dans le deuxième exemple, achats par chef de produit.

3) « La recette fictive » qui se traduit par des économies sur les dépenses d'achats générées par la gestion de l'acte d'achat : Qu'achète-t-on ?

Chez qui ?
En quelle quantité ?
Dans quelle qualité ?
A quel moment ?
A quel prix ?
Suivant quelle procédure ?
Avec quel niveau de tractation et de remise ?
Selon quelles conditions de paiement ?

4) Les dépenses qu'occasionnement la fonction et la méthode d'achat utilisée : (structure, procédure, technique).

5) Le tronc commun que l'on constate sur le rôle « achat » dans la PME et dans la grande entreprise (chronologie et homogénéité de la démarche).

La notion de centre de responsabilité étant connue, nous passons à l'étape suivante : la recherche des liens entre les différents centres de responsabilités et les comptes présentant une fonction économique.

1.2 - Recherche des liens entre les différents centres de responsabilités et les comptes présentant une fonction économique

Nous allons examiner successivement les comptes qui se situent sur notre bilan et notre compte d'exploitation, en rapportant chacun d'eux à un ou plusieurs centres de responsabilité et en essayant d'identifier les différents paramètres qui sont à l'origine de leurs résultats.

2 - LES COMPTES DE BILAN

Bien que le bilan ne soit pas le reflet directement économique de l'entreprise, mais uniquement l'image à un instant donné des effets de la gestion, il permet de cerner globalement sur chaque poste de sa structure, les éléments directs et indirects qui sont à la base des chiffres constatés et par delà même de préjuger de la participation de la cellule qui en est responsable, ainsi que de la politique qu'elle a appliquée.

Par exemple :

Le volume des valeurs d'exploitation, poste : matière première, implique :

Directement	- La direction générale et financière	→ Spéculation ou besoin minimum
	- Le commercial	→ Prévisions, programme et lissage des commandes
	- L'ordonnancement - lancement	→ Gestion du stock et articulation astucieuse du besoin dans le temps
Indirectement	- Le service méthodes	→ Etude des débits matières
	- La production	→ Qualité et pertes par rapport à la norme exprimée sur la nomenclature

Nous allons étudier ci-dessous le tableau des comptes de bilan que nous avons regroupés par grands postes : (Valeurs immobilisées, d'exploitation, réalisables...) et où apparaissent les paramètres du résultat ainsi que les centres de responsabilités qui sont impliqués.

TABLEAU DES COMPTES DE BILAN ET DES CENTRES DE RESPONSABILITE

COMPTES DE BILAN PAR « GROUPES »	PARAMETRES DU RESULTAT (Listes non exhaustives)	CENTRES DE RESPONSABILITES IMPLIQUES
VALEURS IMMOBILISEES		
Frais d'établissement	- Frais d'acquisition et de constitution nécessaires à l'activité de l'entreprise (volume)	Direction générale
	- Rapidité de l'amortissement	
Immobilisations corporelles	- Activité de l'entreprise	Direction générale
	- Politique d'investissement	
	- Entretien effectué	Services tech. atelier, entretien
	- Standing défini par la Direction générale	Direction générale
	- Niveau de modernisation	Direction générale et technique
	- Niveau de service (transport des produits)	Direction générale et commerciale
	- Rapidité de l'amortissement	Direction générale et financière
	- Possibilités et politique financière des entrepreneurs (Investissements)	
Immobilisations incorporelles	- Capitaux engagés sur le fonds de commerce	Direction générale
	- Image de marque de la société et du produit	Direction générale et commerciale
	- Niveau de recherche dans l'entreprise	Direction générale, commerciale et bureau d'étude
Autres valeurs immobilisées	- Participation dans d'autres affaires (stratégie)	Direction générale et financière
	- Obligations des tiers fournisseurs	
VALEURS D'EXPLOITATION	- Politique et gestion des achats	Direction générale et financière Service achats
	- Gestion des stocks non oeuvrés et produits finis	Service ordonnancement, Lancement
	- Niveau de vente et de production escompté	Service ordonnanc. et commercial
	- Articulation vente et production (rotation du stock)	Service ordonnanc. et commercial
	- Politique de fonds de roulement, couverture du stock de sécurité	Direction générale et financière

VALEURS REALISABLES / DISPONIBLES	- Politique de crédit client - Epargne sur les charges payées d'avance - Politique de placement (activité marginale) - Niveau des disponibilités en trésorerie Rotation des circulants - Politique de fonds de roulement	Direction Commercial et financière Direction générale et financière Direction de l'entreprise Direction générale et financière
CAPITAUX PROPRES ET RESERVES	- Confiance et volonté des investisseurs - Possibilités et volonté de l'entreprise à épargner - Motivations et obligations économiques des titulaires des comptes courants - Equilibre recherché en capitaux permanents	Direction générale
PROVISIONS POUR PERTES ET CHARGES	Volonté et obligations d'épargner et de se prémunir des risques éventuels	Direction générale et autres directions de l'entreprise
DETTES A LONG TERME ET MOYEN TERME	- Niveau d'investissement et possibilités financières - Autonomie et politique de financement désirée - Volonté des investisseurs - Marche générale de l'entreprise - Structure recherchée en capitaux permanents	Les directions de l'entreprise
DETTES A COURT TERME	- Crédit fournisseur et banque, image de marque de l'entreprise - Qualité de la vente, avance clients - Autonomie et politique de financement désirée - Equilibre recherché sur les capitaux extérieurs	Direction générale et service achats Direction commerciale Les directions de l'entreprise

2.2 — Application sur l'étude du bilan

1) Centres de responsabilité impliqués au bilan
2) Comparaison des bilans / représentation graphique
3) Commentaires sur l'évolution des bilans

(cf. le tableau synoptique « Etude du bilan » inséré en fin de l'ouvrage).

2. 3 — Constatations sur l'application de l'étude du bilan

De cette première approche, nous pouvons conclure :

1) Les chiffres du bilan ne sont que les conséquences indirectes de la gestion de l'entreprise.

2) Les chiffres du bilan sont l'expression de paramètres résultant des décisions, des compétences et des options choisies par l'encadrement et les dirigeants de l'entreprise.

3) Les chiffres du bilan permettent d'identifier globalement le ou les centres de reponsabilité qui ont participé au résultat, sans quantifier dans le détail la valeur de chaque action menée.

— Malgré son aspect quelque peu théorique, cette première démarche nous a permis :

Par comparaisons successives sur plusieurs exercices, à condition de raisonner en valeurs constantes (%) pourcentage, de suivre l'évolution des groupes de postes exprimés par le bilan et d'être rapidement informé des variations subies ainsi que les centres de responsabilités concernés.
C'est une des premières investigations sur les problèmes de l'entreprise. (Valable sous réserve que les chiffres du bilan soient parfaitement authentiques !).

— En deuxième lieu, cette analyse permet de situer l'entreprise vis à vis de la concurrence en comparant à la centrale des bilans les chiffres de la profession.

3 — LE COMPTE D'EXPLOITATION

Le compte d'exploitation de l'entreprise présente à travers le montant des charges et des produits qu'il enregistre un degré plus élaboré dans l'analyse.

Le classement des différentes valeurs qui y sont présentées, répond à la notion de « cause et de nature » des charges et des produits.

On peut facilement définir par le compte d'exploitation les centres de responsabilités concernés et, dans la mesure où l'entreprise dispose d'éléments analytiques, répartir à l'attention de chaque centre de responsabilité le pourcentage des valeurs qui lui incombent.

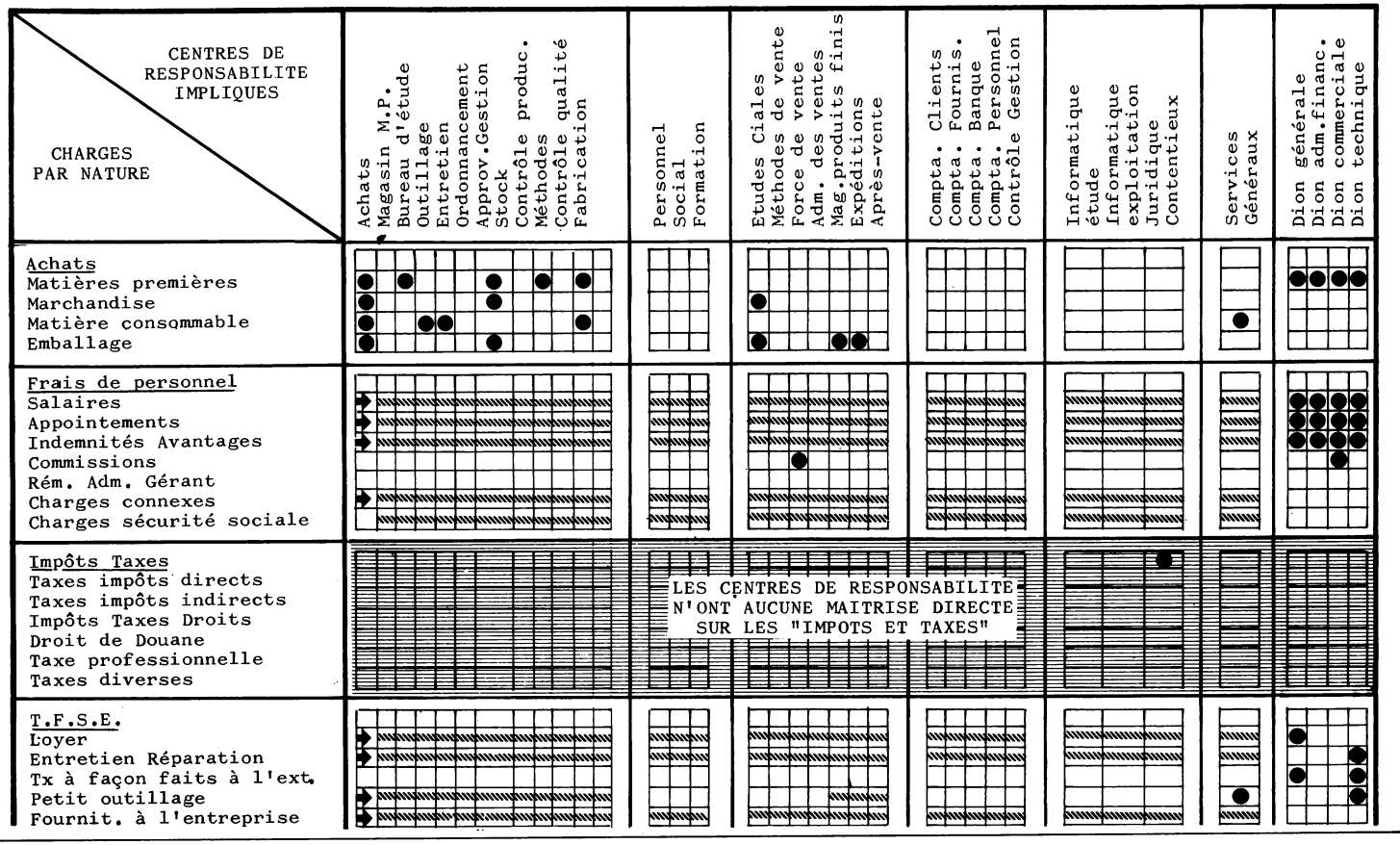
Par exemple : Le compte des transports et déplacements qui comprend :

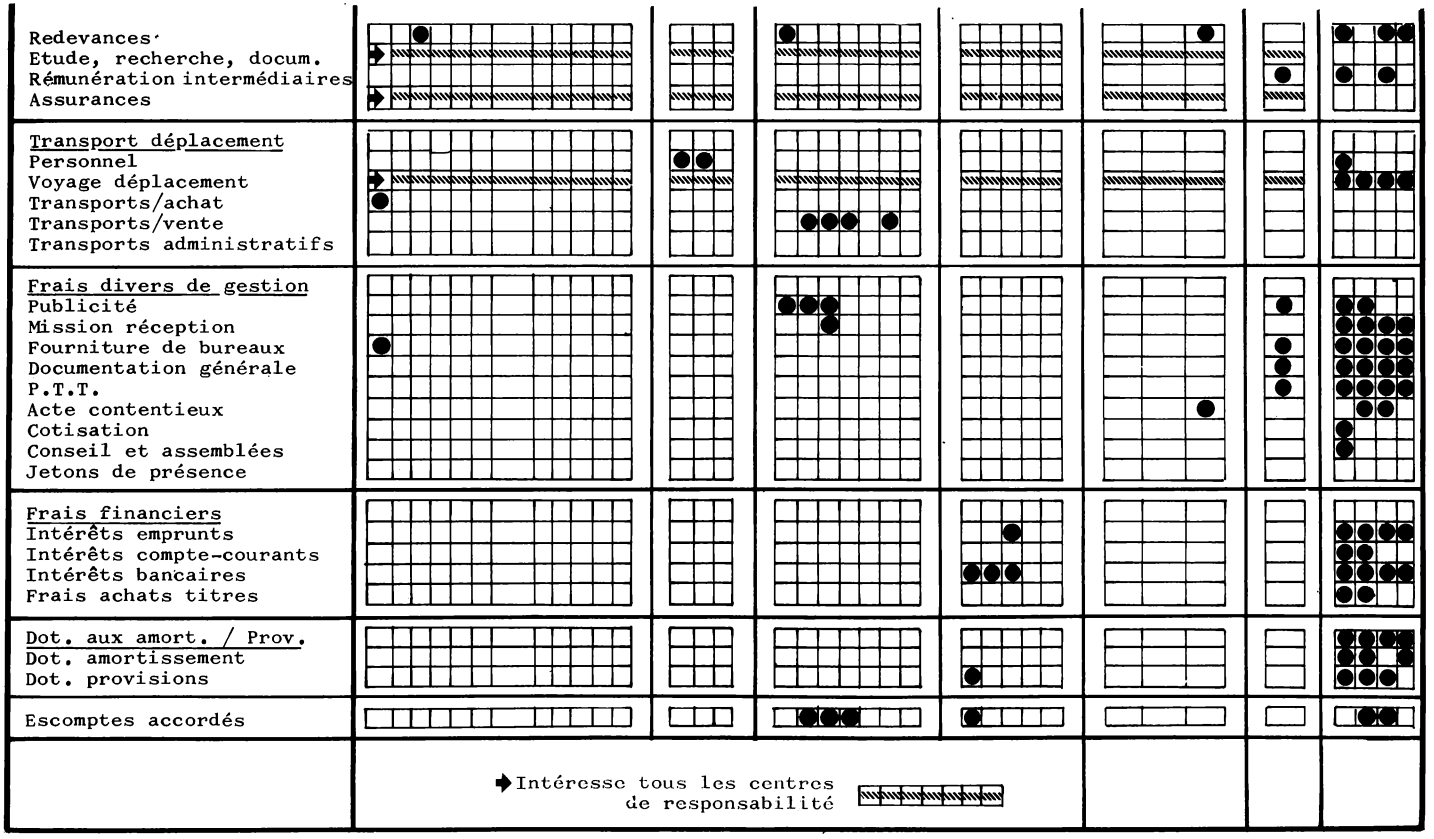
Les transports du personnel	⟶	implique la direction générale et le service du personnel (politique sociale ou nécessité)
Les voyages et déplacements	⟶	implique tous les utilisateurs sur le plan structure
Les transports sur achats	⟶	implique le service achats
Les transports sur ventes	⟶	implique le service commercial

Tout comme le compte des T.F.S.E. « travaux fournitures et services extérieurs » qui enregistre, entre autre, les loyers et charges locatives et dont on peut ventiler les sommes au prorata des surfaces et volumes utilisés par chaque service et atelier.

Ci après, nous étudierons, sous forme de matrice, les charges et produits.

3.1 - LE COMPTE D'EXPLOITATION : MATRICE DES CHARGES DE L'ENTREPRISE PAR CENTRE DE RESPONSABILITE




Redevances
Etude, recherche, docum.
Rémunération intermédiaires
Assurances
Transport déplacement
Personnel
Voyage déplacement
Transports/achat
Transports/vente
Transports administratifs
Frais divers de gestion
Publicité
Mission réception
Fourniture de bureaux
Documentation générale
P.T.T.
Acte contentieux
Cotisation
Conseil et assemblées
Jetons de présence
Frais financiers
Intérêts emprunts
Intérêts compte-courants
Intérêts bancaires
Frais achats titres
Dot. aux amort. / Prov.
Dot. amortissement
Dot. provisions
Escomptes accordés
Intéresse tous les centres de responsabilité

3.2 - LE COMPTE D'EXPLOITATION : MATRICE DES PRODUITS DE L'ENTREPRISE PAR CENTRE DE RESPONSABILITE

En adoptant le même raisonnement nous pouvons également identifier les centres de responsabilité qui ont une action directe sur les recettes de l'entreprise.

CENTRES DE RESPONSABILITE IMPLIQUES / PRODUITS PAR NATURE	Achats Magasin M.P. Bureau d'étude Outillage Entretien Ordonnancement Approv.Gestion Stock Contrôle produc. Méthodes Contrôle qualité Fabrication	Personnel Social Formation	Etudes Ciales Méthodes de vente Force de vente Adm. des ventes Mag.produits finis Expéditions Après-vente	Compta. Clients Compta. Fournis. Compta. Banque Compta. Personnel Contrôle Gestion	Informatique étude Informatique exploitation Juridique Contentieux	Services Généraux	Dion générale Dion adm.financ. Dion commerciale Dion technique
Ventes marchandises et produits finis			● ● ●				● ●
Subventions d'exploitation					●		● ●
Ventes déchets/ emballages	●					●	●
Ristournes, Rabais, Remises obtenus	●			●			●
Produits accessoires	●				●		● ● ● ●
Produits financiers				●			● ● ●
Travaux faits par l'entreprise pour elle-même	● ● ●						●

3. 3 — Constatations issues de la matrice des produits et charges par centre de responsabilité

Il ressort de cette forme d'analyse que sur huit postes de charges (achats, frais de personnel...), seul le poste impôts et taxes est indépendant de la qualité de la gestion.
Donc, les résultats des sept autres postes impliquent directement les différents centres de responsabilités.

NB : Selon le système de comptabilisation de la T.V.A. qui est utilisé... le montant des impôts et taxes est relativement faible par rapport au total des charges, si l'on tient compte qu'il faut basculer la T.V.A. à payer sur la T.V.A. à récupérer de la période précédente. (Dans le cas présent, produits et charges sont comptabilisés hors taxes).

La définition de chaque centre de responsabilité qui apparaît sur cette grille est plus concrète que ceux qui sont exprimés sur les postes du bilan, certains sont clairement identifiés, d'autres peuvent être facilement isolés.
On ne rencontre donc que peu de difficultés à attribuer les charges enregistrées à chacun d'eux.

3. 4 — Etude du compte d'exploitation de l'entreprise

— Comme pour le bilan, on peut analyser et visualiser sur graphiques l'évolution des produits et des charges dans le temps afin de les expliquer.

— Projeter ce que serait le compte d'exploitation idéal, en utilisant les valeurs constantes (%).

* Cette construction graphique du compte d'exploitation idéal se fait en cumulant les pourcentages les plus faibles des charges de chaque exercice qui a servi à l'analyse.

Il n'y a, en théorie, aucune explication pour que les charges ne soient pas proportionnelles aux produits et, par delà même, que les charges minimum de chaque poste, dans les différents exercices, augmentent autrement qu'en proportion des produits. (La référence étant le pourcentage minimum du même poste dans les différents exercices).

— De même que, pour le bilan, il est facile de situer l'entreprise vis à vis de la concurrence en rapprochant ses propres comptes d'exploitation de ceux mis à disposition de la centrale des bilans.

— Si les moyens de l'entreprise sont suffisamment analytiques, on peut faire la même démarche, mais par fonction ou groupe de centres de responsabilité.

Exemple : Compte d'exploitation de la fonction : technique puis commerciale...

OU DE MANIÈRE PLUS AFFINÉE EN GROUPANT :
les centres de responsabilités : méthodes + lancement + ateliers + outillage + contrôle qualité, que l'on définit comme étant « la production pure ».

3. 5 — Application sur l'étude du compte d'exploitation

a) Centres de responsabilité impliqués au compte d'exploitation.

b) Comparaison des comptes d'exploitation / représentation graphique.

c) Commentaires sur l'évolution des comptes d'exploitation.

(cf. le tableau synoptique « Compte d'exploitation » inséré en fin de l'ouvrage).

3. 6 — Indications complémentaires sur le compte d'exploitation ventilé par centre de responsabilité

Le compte d'exploitation ventilé par centre de responsabilité adopte la même présentation que la matrice présentée au paragraphe : 3. 1

— En abcisse, on positionne les différents centres de responsabilités.

— En ordonnée, les charges, puis les produits (la colonne charges peut éventuellement être subdivisée en deux parties où figurent d'une part, les montants fixes, d'autre part, les montants variables.

— Les sommes sont exprimées en francs, éventuellement en pourcentage.

NB : — La réalité comptable veut que le système de cession de la production au service commercial soit plus complexe que dans notre exemple.

Les « 2 047 francs » de charges que nous comptabilisons en « ventes de la production » et en « achat du service commercial » sont en réalité un stock de produits finis que l'on cède à une valeur déterminée par des normes (nomenclatures, gammes...).

En effet, il ne serait pas juste que le commercial soit obligé d'acheter une production qui dépasse le prix prévu.
Si tel était le cas, le compte d'exploitation de la production devrait être déficitaire.

EXEMPLE : COMPTE D'EXPLOITATION VENTILE PAR CENTRE DE RESPONSABILITE

	POSTES DU COMPTE D'EXPLOITATION	SOMMES TOTALES en KF	CENTRES DE RESPONSABILITE								
			Service Achat			Fabrication			Commercial		
			Fixe	Variable	Total	Fixe	Variable	Total	Fixe	Variable	Total
CHARGES	Achats	950					900	900	2047	40	2087
	Frais de personnel	970	80	10	90	600	70	670	150	50	200
	Impôts Taxes	120									
	T.F.S.E.	610	3	7	10	200	200	400	20	30	50
	Transport Déplacement	150		30	30					90	90
	FDdG	40	10		10	7		7	20		20
	Frais financiers	40									
	Amortis-sements	100				70		70	15		15
	TOTAL	2980	93	47	140	877	1170	2047	2252	210	2462
	%	87			4,1			60,2			72,4
PRODUITS	Ventes	3050					2047	2047			305
	R.R.R.O.	200		200	200						
	Produits financiers	100									
	Produits accessoires	50					50	50			
	TOTAL	3400		200	200		2097	2097			
	%	100			5,8			61,7			
	RESULTAT ±	+420			+60			+50			

4 — RAPPEL DE LA CHRONOLOGIE DES INVESTIGATIONS MENÉES DANS LA PREMIÈRE PARTIE DU DIAGNOSTIC

a) L'analyse globale du bilan : ⟶ Nous permet d'être sensibilisés aux problèmes généraux de l'entreprise, (immobilisations et investissement — Stocks — Trésorerie — Mode de financement — Endettement).

b) L'analyse du compte d'exploitation : ⟶ Nous permet d'être sensibilisés à l'évolution des charges et des produits (évaluation des centres de responsabilités impliqués).

c) Si l'entreprise dispose du compte d'exploitation ventilé par centre de responsabilité : ⟶ Il est aisé de déterminer les problèmes selon leur importance et par centre de responsabilité.
(Hiérarchie des résultats et charges par fonction).

5 — CONCLUSION DE LA PREMIÈRE PARTIE

Au cours de cette première partie, nous nous sommes appliqués à développer **une idée forte :** celle du centre de responsabilité en insistant sur le fait que tous chiffres, que l'on peut constater dans les comptes de l'entreprise, ne sont que la conséquence d'un ou plusieurs centres de responsabilités et de l'imbrication qu'ils ont entre eux.

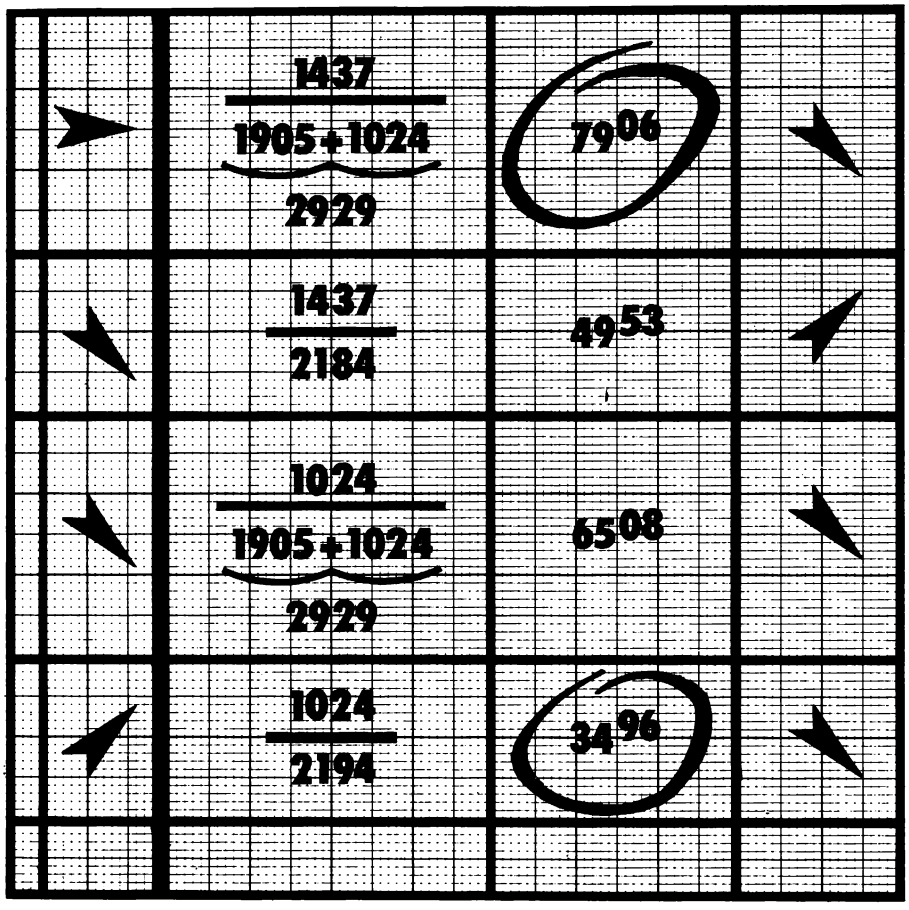
Qu'il soit positif ou négatif, le résultat est la finalité d'une somme d'actions décidées pour faire face à une suite de situations.

Le bon sens veut que chaque résultat négatif soit expliqué et, qu'à partir des conséquences directes ou indirectes, l'on détecte les causes de la manière la plus précise afin d'y remédier.

Il faut donc s'appliquer à déceler, à travers les chiffres du compte d'exploitation et du bilan, les centres de responsabilités qui sont à l'origine du résultat obtenu et savoir qu'elles sont les méthodes, raisons, démarches et décisions qui ont été préalablement utilisées et choisies.

IIe PARTIE

ANALYSES FONDAMENTALES DU DIAGNOSTIC



DIAGNOSTIC DE L'ENTREPRISE

Généralités : Après étude de la première partie, deux choses paraissent évidentes :

1) On est sensibilisé aux problèmes de l'entreprise par l'intermédiaire de ses bilans et comptes d'exploitation, ainsi que de leurs évolutions dans le temps.

2) On préjuge globalement, à partir des résultats, des centres de responsabilités défectueux, sans connaître pour autant les causes exactes qui en sont à l'origine.

C'est le stade où l'on préhende les problèmes, sans en avoir la pleine certitude et sans être en mesure de les positionner précisément, ni de les démontrer.

Cette approche reste donc insuffisante pour appliquer les remèdes utiles.

Il faut analyser maintenant de manière détaillée chaque chiffre, afin de situer très exactement sur quels secteurs se trouvent les pertes qui ont amputé le résultat, ou ont « favorisé » le manque à gagner.

C'est ce que nous ferons sur les pages qui vont suivre en étudiant successivement : le fonds de roulement, le bilan, le compte d'exploitation, la valeur ajoutée, les marges par niveau d'activité, le point mort de l'entreprise et le cycle d'exploitation.

1 — CHRONOLOGIE DES ÉTUDES DE FONDS A RÉALISER

NATURE DE L'ÉTUDE	LACUNES SUSCEPTIBLES D'ÊTRE MISES EN ÉVIDENCE
Étude du bilan	— Niveau d'investissement — Volume du stock et rotation — Volume des créances sur clients et délais de recouvrement — Nature du financement et endettement — Volume et paiement des créances fournisseurs
Étude du fonds de roulement	— Natures et volumes des actifs financés par le passif — Modes et équilibres du financement — Niveau de trésorerie, découvert, frais financiers

Étude du compte d'exploitation et de la valeur ajoutée	— Évolution des produits, du volume d'achat, de la consommation matière — Valeur ajoutée et coût de la valeur ajoutée — Nature des frais et évolution (éventuellement par secteur), marge potentielle
Étude des marges par niveau d'activité (complément éventuel de l'étude du compte d'exploitation et de la valeur ajoutée)	— Nature et volume des charges et produits par sections, marges par sections — Évolution des coûts de fonctionnement et dépassements par sections
Étude du point mort	— Nature et volume des frais fixes — Chiffre d'affaire critique, jalonnement de la production et facturation minimum — Carnet de commande et actions à engager
Étude du cycle d'exploitation (complément éventuel de l'étude du fonds de roulement et de l'étude du compte d'exploitation)	— Nature et volume du cycle d'exploitation à financer — Période de financement à assurer — Coïncidence et répercussion du cycle à financer sur les postes du bilan

* A l'issue des études ci-dessus mentionnées, une première synthèse doit nous conduire sur les secteurs défaillants, où l'on devra analyser dans leurs détails :
- les systèmes et procédures utilisées
- les structures, communications et compétences
- l'organisation générale et la volonté d'application

— Il est important de respecter l'ordre de ces études ; c'est en partant du caractère global d'une situation que l'on doit descendre sur les points particuliers qui la composent.
Sauter une étape voudrait dire que l'on préjuge des causes et on ne verrait plus avec le même regard logique la hiérarchie et l'enclenchement des faits.

— Chaque analyse doit être complète et, pour chaque conclusion que l'on formule, on doit considérer en face les conclusions des études précédentes qui, par leurs liens, sont susceptibles de modifier la façon de percevoir le problème et généreront d'autres hypothèses et raisonnements concluants.

— Le but est, rappelons-le, d'être suffisamment clairvoyant pour **CERNER les imperfections et incertitudes** du fonctionnement des centres de responsabilités de l'entreprise.

2 — ÉTUDE DU BILAN

L'étude du bilan a pour but :

1) De faire apparaître les variations des différents postes de l'actif et du passif, ceci sur plusieurs exercices.

2) D'expliquer ces variations et de mesurer les incidences dûes aux défauts de la gestion.

3) De discerner les causes qui sont à l'origine de ces variations.

4) De définir les centres de responsabilités qui sont impliqués à travers les chiffres et leurs évolutions.

* (Les généralités de l'étude du bilan sont déjà développées dans le premier chapitre).

Isolée, cette étude est insuffisante, elle n'a de valeur que si on l'intègre à une étude complète de l'entreprise (fonds de roulement, compte d'exploitation...).

Méthode d'analyse : l'analyse consiste à positionner tous les chiffres du bilan selon les regroupements présentés sur la grille d'analyse du tableau synoptique.

*** Particularités :**

— Le résultat de l'exercice vient diminuer ou augmenter les fonds propres.
— Les comptes courants sont ici considérés comme des dettes à long terme.
— Les dettes à court terme des fournisseurs sont cumulées avec les effets à payer, de la même manière que les créances clients se cumulent avec les effets à recevoir.

Cette présentation qui diffère du bilan classique est justifiée par le caractère analytique des éléments que l'étude cherche à démontrer.

Dans une deuxième étape, l'analyse consiste à étudier l'évolution de certains ratios, ainsi que de rechercher l'imbrication qu'ils ont entre eux.

2.1 - CAS PRATIQUE COMPARAISON DES BILANS « EXERCICE 77/79 »

		1977		1978		1979	
		Montant KF	%	Montant KF	%	Montant KF	%
Immobilisations amorties	ACT. OU CAP. IMMOBILISE	1 703		1 478		1 299	
Autres Immobilisations		137		137		138	
TOTAL IMMOBILISATIONS		1 840	$16^{57}\searrow$	1 615	$14^{85}\searrow$	1 437	$10^{17}\searrow$
Stocks	CIRCULANT	3 862		4 750		5 750	
Produits en cours ou travaux en cours		-		-		-	
ACTIF A MOYEN TERME		3 862	$34^{78}\nearrow$	4 750	$43^{69}\nearrow$	5 750	$40^{71}\searrow$
Créances clients + Effets à recevoir	CAPITAL OU ACTIF	3 929	$35^{28}\searrow$	3 380	$31^{09}\searrow$	5 371	$38^{02}\nearrow$
Autres créances		1 364		894		1 346	
Liquidités (caisse, CCP, banque)		109		232		218	
ACTIF A COURT TERME		5 402	$48^{64}\searrow$	4 506	$41^{44}\searrow$	6 935	$49^{10}\nearrow$
TOTAL ACTIF		11 104	100^{00}	10 871	100^{00}	14 122	100^{00}
Capital et réserves	CAPITAUX PERMANENTS	2 655		2 655		2 184	
Reports de Résultats		- 526		- 426		-	
Résultats de l'exercice (en + ou en -)		+ 100		- 35		- 279	
FONDS PROPRES		2 229	$20^{07}\searrow$	2 194	$20^{18}\rightarrow$	1 905	$13^{49}\searrow$
Comptes courants associés		900		1 076		1 024	
Emprunts à L.T.		316		-		-	
ENGAGEMENTS A LONG TERME		1 216	$10^{93}\searrow$	1 076	$9^{89}\searrow$	1 024	$7^{25}\searrow$
Fournisseurs + Effets à payer	DETTES A COURT TERME	4 128	$37^{17}\nearrow$	6 021	$55^{38}\nearrow$	7 859	$55^{63}\nearrow$
Dettes diverses		3 018		1 260		3 018	
Découvert bancaire		513	→	319	↘	316	→
ENGAGEMENTS A COURT TERME		7 659	$68^{98}\rightarrow$	7 600	$69^{91}\nearrow$	11 193	$79^{26}\nearrow$
TOTAL PASSIF		11 104	100^{00}	10 871	100^{00}	14 122	100^{00}

.../...

ANALYSE GLOBALE DES BILANS ET

ELEMENTS COMPARES	SIGNIFICATION	EXERCI		
		1977		19
		Montant KF	%	Montant KF
1 Immobilisations / Actif brut total	% des immobilisations dans l'actif	1 840 / 11 104	16,57	1 615 / 10 871
2 Valeurs d'exploitation / Actif brut total	% des valeurs d'exploitation dans l'actif	3 862 / 11 104	34,78	4 750 / 10 871
3 Valeurs réalisables + disponibles / Actif brut total	% des valeurs réalisables + disponibles dans l'actif	5 402 / 11 104	48,64	4 506 / 10 871
4 Capitaux propres + réserves + provisions / Passif total	% des capitaux propres sur le passif	2 229 / 11 104	20,07	2 194 / 10 871
5 Dettes à long terme / Passif total	% des dettes à long terme sur le passif	1 216 / 11 104	10,95	1 076 / 10 871
6 Dettes à court terme / Passif total	% des dettes à court terme sur le passif	7 659 / 11 104	68,97	7 600 / 10 871
7 Immobilisations nettes d'amortissements / Capitaux permanents	% des immobilisations nettes sur les capitaux permanents (couverture)	1 840 / 2229 + 1216 / 3 445	53,41	1 615 / 2194 + 1076 / 3 270
8 Immobilisations nettes d'amortissements / Capitaux propres	% des immobilisations nettes sur les capitaux propres (couverture) et (autofinancement)	1 840 / 2 229	82,54	1 615 / 2 194
9 Dettes LT + MT / Capitaux permanents	% d'endettement à L et MT par rapport aux capitaux permanents	1 216 / 2229 + 1216 / 3 445	35,30	1 076 / 2194 + 1076 / 3 270
10 Dettes LT + MT / Capitaux propres	% d'endettement à L et MT par rapport aux capitaux propres	1 216 / 2 229	54,55	1 076 / 2 194
11 Fond de roulement / Stock	Couverture du stock	3445 - 1840 / 1 605 / 3 862	41,55	3270 - 1615 / 1 655 / 4 750

COMMENTAIRES « EXERCICES 77/79 »

CES 78 %	△%	1979 Montant KF	%	△%	NATURE DES RATIOS		COMMENTAIRES
14,85	↘	1 437 / 14 122	10,18	↘	STRUCTURE DE L'ACTIF		En baisse de 6,40 points sur l'actif 1977. On ne renouvelle pas les immobilisations
43,69	↘	5 750 / 14 122	40,72	↘			En hausse de 6 points sur 1977, soit proportionnellement à l'actif: 14 122 x 6 / 100 = 850 KF de gelés en stock ?
41,45	↘	6 935 / 14 122	49,11	↘			En hausse de 0,5 points sur 1977, voir ligne 13.
20,18	→	2 184 / 14 122	15,46	↘	STRUCTURE DU PASSIF		Les fonds propres diminuent amputés par les pertes; moins 5 points, tout le financement est à court terme.
9,89	→	1 024 / 14 122	7,25	↘			Dettes à long terme inexistantes. Il n'y a pratiquement pas de capitaux permanents ·
69,91	→	11 193 / 14 122	79,25	↘			+ 11 points sur le court terme, il faut bien financer le stock gelé et les délais de recouvrement qui augmentent
49,39	↘	1 437 / (1905 + 1024) / 2 929	49,06	→	EQUILIBRE GLOBAL DES POSTES	Couverture des Immobilisations	Insuffisance de couverture des immobilisations par les capitaux permanents
73,60	↘	1 437 / 2 184	65,80	↘		degré d'auto-financement	Le gros du financement est assuré par les capitaux propres
32,90	↘	1 024 / (1905 + 1024) / 2 529	34,96	↘		Part du financement externe des capitaux permenents	Le gros du financement est assuré par les capitaux propres. 30 > 35% de long terme pour 65 > 70% de fonds propres
49,04	↘	1 024 / 2 194	46,89	↘		Endettement à long et moyen terme	L'imbrication des postes précédents confirme la structure et l'équilibre cpx perm./passif
34,84	↘	(2929 - 1437) / 1 492 / 5 750	25,95	↘		Couverture en FRN s/STOCK	Le FRN couvre aisément 25% du stock, par définition, le stock outil doit être couvert: (3 mois de stock de sécurité et de délais fournisseur).

12 Fond de roulement total / Moyenne CA journalier	Réserve de fond de roulement en jours	1 605 / 112	14 j.	1 655 / 120
13 Comptes clients / Ventes de l'exercice x 360	Délai de recouvrement des créances en jours	3 929 / 40327 x 360	35 j.	3 380 / 43218 x 360
14 Comptes fournisseurs / Achats de l'exercice x 360	Délai de règlement aux fournisseurs	4 128 / 29077 x360	51 j.	6 021 / 31264 x 360
15 Dettes totales / Actif total	% du financement externe par l'actif, solvabilité de l'entreprise	1216 + 7659 = 8 875 / 11 104	79,93	1076 + 7600 = 8 676 / 10 871
16 Dettes totales / Capitaux circulants	% des dettes couvertes par les capitaux circulants	8 875 / 9 264	95,80	8 676 / 9 256
17 Dettes à court terme / Capitaux circulants	% des dettes à CT couvertes par les capitaux circulants	7 659 / 3862 + 5402 = 9 264	82,67	7 600 / 4750 + 4506 = 9 256
18 Dettes à court terme / Valeurs réalisables	% du réalisable et disponible sur le CT (trésorerie)	7 659 / 5 293 (5402 - 109)	144,70	7 600 / 4 274 (4506 - 232)
19 Valeurs disponibles / Dettes à court terme	% de couverture du disponible sur le CT (trésorerie immédiate)	109 ? / 7 659	0,0142	232 ? / 7 600
20 Résultat de l'exercice + amortissement	Cash-flow net	+100 + 276 / + 376	-	(-35) + 314 / + 279
21 Bénéfice / Capitaux propres	Rentabilité des capitaux propres, % du bénéfice par rapport aux CP	31 / 2 229	0,0139	-
22 Bénéfice / CA	% du résultat produit par le CA	31 / 40 327	-	-

CONCLUSIONS :

- nécessité d'appeler des capitaux permanents — •DIRECTION
- de faire offensive sur les créances — •COMMERCIAL/COMPTABILITE

13,8 j.		$\frac{1\ 492}{132}$	11 j.		Couverture en FRN s/jour/CA	Par contre, après 11 jours d'inactivité (grève par exemple) l'entreprise n'aura plus de FRN
28 j.		$\frac{5\ 371}{47653} \times 360$	41 j.		Délais de recouvrement des créances	On passe de 35 jours sur 1977 à 28 jours sur 1978 puis 41 jours sur 1979. Le financement des créances clients augmente de 13 jours par rapport au dernier exercice? 194 KF supplém. à financer.
69 j.		$\frac{7\ 859}{34098} \times 360$	83 j.		Délais de règlement fournisseur	Les précédentes erreurs ont une incidence sur les règlements aux fournisseurs. + 14 jours
79,81		$\frac{1024 + 11193}{12\ 217} \over 14\ 122$	86,51		EQUILIBRE FINANCIER ET TRESORERIE — Solvabilité totale	L'endettement semble fort. + 7 points entre 1978 et 1979.
93,73		$\frac{12\ 217}{12\ 685}$	96,31		Solvabilité réduite	Les circulants n'assurent pas la couverture des dettes; - 4 points
82,11		$\frac{11\ 193}{5750 + 6935} \over 12\ 685$	88,23		Liquidité générale	Même en vendant le stock, il manque encore 12 points pour réaliser les dettes à court terme
177,81		$\frac{11\ 193}{6\ 717} \over (6935 - 218)$	166,63		Trésorerie relative	Dettes à court terme particulièrement élevées
0,0353		$\frac{218\ ?}{11\ 193}$	0,0194		Trésorerie immédiate	Nulle (cependant, on peut s'interroger sur le fait d'avoir à la fois des comptes bancaires créditeurs et débiteurs ??)
-		(-279) + 194	-		RESULTAT — -	-
-		-			-	-
-		-	-		-	-

Réguler les stocks sur la production et la vente
•ORDONNANCEMENT

rechercher la trésorerie zéro.
•COMPTABILITE

2. 2 — Constatations issues de l'étude du bilan

— L'étude du bilan permet de connaître dans leurs moindres détails l'évolution des structures d'actif et de passif de l'entreprise.

— Cette étude est particulièrement intéressante par l'aspect financier qu'elle reflète. Toutefois, elle ne peut faire apparaître que des conséquences pour la plupart secondaires et ne saurait mettre en évidence les conséquences proches et directes, liées aux erreurs de gestion des centres de responsabilité impliqués au fonctionnement des différents secteurs.

— Elle reste indispensable pour une première approche des problèmes et permet de préhender les principales distorsions dans les postes du bilan.

3 — ÉTUDE DU FONDS DE ROULEMENT

L'étude du fonds de roulement a pour but de mettre en évidence :

— Le fonds de roulement disponible dans l'entreprise.
— Le besoin réel en fonds de roulement.
— L'évolution du fonds de roulement disponible et les nécessités de fonds de roulement au cours des différents exercices.
— Les positions de la trésorerie ; solde débiteur ou découvert.

1) Le fonds de roulement se traduit par la différence entre les RESSOURCES STABLES de l'entreprise et l'utilisation en EMPLOIS FIXES de celle-ci.
Les fonds propres + les dettes à moyen et long terme constituent les **RESSOURCES STABLES DE FINANCEMENT,** les immobilisations constituent les **EMPLOIS FIXES** ; ces deux éléments se trouvent dans l'entreprise de façon **DURABLE.**

*** FONDS DE ROULEMENT NET =**
RESSOURCES STABLES — EMPLOIS FIXES

Le fonds de roulement net « FRN » assure deux fonctions.

a) Fonction sécurité : le FRN doit assurer la couverture d'une partie du stock dite : « Stock outil ou stock de sécurité », ce stock étant sensé être en permanence dans l'entreprise. Il doit également assurer la couverture d'une partie des créances que l'entreprise a sur ses clients de telle manière que, si l'un d'eux n'est plus en mesure d'honorer ses règlements, il n'y ait pas de déséquilibre entre les valeurs réalisables et les dettes à court terme. **Le fonds de roulement net a pour mission de conserver l'équilibre ou l'infériorité du court terme sur l'actif circulant.**

b) Fonction de synchronisation : le FRN doit également suppléer au décalage du cycle des encaissements et des décaissements. Plus le décalage clients / fournisseurs est important, plus le FRN sera élevé.

2) Le besoin en fonds de roulement s'exprime par le montant des francs nécessaires pour accomplir les deux fonctions « SÉCURITÉ + SYNCHRONISATION ».
Le besoin en fonds de roulement est défini comme suit :

* BESOIN FRN =

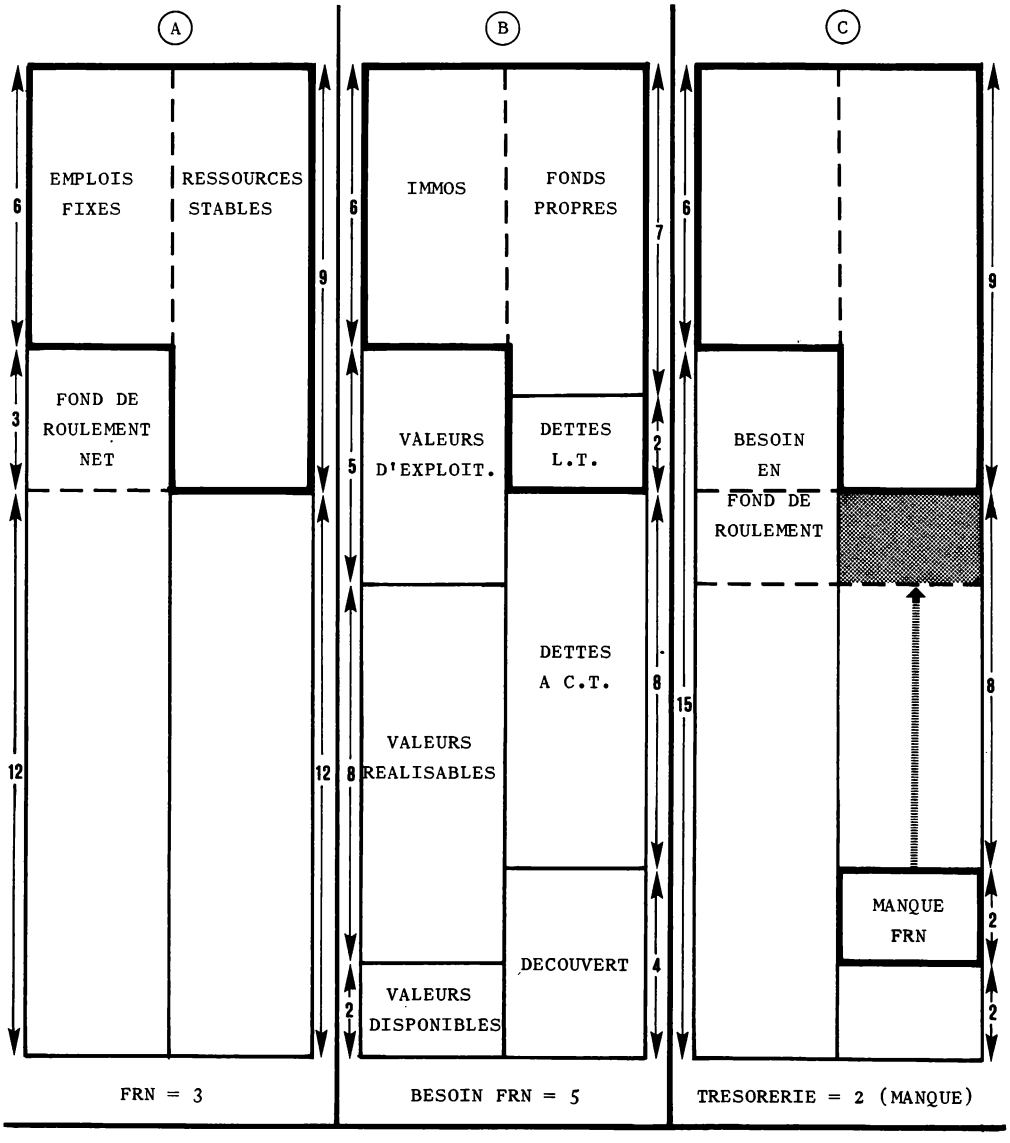
EMPLOIS CIRCULANTS — DETTES À COURT TERME
· Valeurs d'exploitation (hors découvert bancaire)
+ Valeurs réalisables
(hors valeurs disponibles)

3) La trésorerie a pour rôle de compléter la différence de financement entre le FRN disponible et le besoin en FRN, lorsque les soldes en banque (bilan) sont créditeurs, ce besoin est financé par le découvert.

*** TRÉSORERIE =**

BESOIN FRN – FRN DISPONIBLE

Exemple :



3.1 - CAS PRATIQUES : ETUDE DU FONDS DE ROULEMENT NET

	POSTES	EXERCICE 1976	EXERCICE 1977	EXERCICE 1978	EXERCICE 1979	
1	FONDS PROPRES	2 229	2 194	1 905	2 360	
2	DETTES MT + LT	1 216	1 076	1 024	900	
3	RESSOURCES STABLES	3 445	3 270	2 929	3 260	1 + 2 PASSIF
4	IMMOBILISATIONS	1 840	1 615	1 437	1 368	
5	EMPLOIS FIXES	1 840	1 616	1 437	1 368	ACTIF
6	FRN	1 605	1 655	1 492	1 892	3 - 5
7	EVOLUTION DU FRN	-	+50 →	-163 →	+400 →	= +287
8	VALEURS D'EXPLOITATION	3 862	4 750	5 750	4 390	
9	VALEURS REALISABLES	5 293	4 274	6 717	10 342	
10	EMPLOIS CIRCULANTS	9 264	9 256	12 685	14 732	ACTIF 8+9+15
11	DETTES CT HORS DECOUVERT	7 146	7 281	10 877	10 559	PASSIF
12	BESOIN FRN	2 118	1 975	1 808	4 173	10 - 11
13	EVOLUTION BESOIN FRN	-	-143 →	-167 →	+2 365 →	= +2 055
14	BESOIN TRESORERIE (DECOUVERT)	513	320	316	2 281	12 - 6 PASSIF
15	VALEURS DISPONIBLES (BANQUES)	109	232	218	-	
16	MANQUE / EXCEDENT	-404	-88	-98	-2 281	14 - 15
17	TOTAL ACTIF	11 104	10 871	14 122	16 100	5+10+15
18	TOTAL PASSIF	11 104	10 871	14 122	16 100	3+11+14
19	DECALAGE $\frac{\text{REALISABLE}}{\text{CT}}$					9 - 11
20	DECALAGE $\frac{\text{CIRCULANTS}}{\text{CT}}$					10 - 11
21	MANQUE/COUVERTURE SUR STOCK					20 - 19

3. 2 — Commentaires

— Les ressources stables diminuent (1976 à 1979) de 185 KF.

— Les emplois fixes diminuent dans la même période de 472 KF, soit un accroissement du FRN de 287 KF.

* Cet accroissement du FRN est illusoire puisque dû à une baisse des immobilisations, ce qui veut dire que l'entreprise ne renouvelle pas ses investissements.

— Les emplois circulants augmentent de 5 468 KF alors que les dettes à court terme augmentent de 3 413 KF, soit un accroissement de 2 055 KF du besoin en FRN.

— L'entreprise ne diposant d'aucune liquidité, tout le financement est pris sur le découvert bancaire (2 281 KF) qui représentait 4,6 % du passif en 1976 et passe à 14,2 % sur le dernier exercice.

— Il conviendrait de réajuster les capitaux permanents en substituant au court terme ainsi qu'au découvert des « dettes à long terme », d'autant plus que le découvert reste une méthode de financement onéreuse et qu'il n'est pas irrévocable dans l'esprit des banquiers. (Vulnérabilité de l'entreprise).

— Les valeurs réalisables qui représentaient 47,6 % de l'actif en 1976, représentent aujourd'hui 64,8 %, d'où l'évolution du besoin de FRN. Une action de recouvrement des créances devrait permettre une diminution de l'endettement.

3. 3 — Constatations issues de l'étude du fonds de roulement

— L'étude du fonds de roulement n'a pas la prétention d'aborder tous les problèmes de l'entreprise. Elle est cependant le principal indicateur de l'utilisation des ressources ainsi que des emplois qui en sont faits.

— Elle met en évidence l'évolution et la vulnérabilité des modes de financement utilisés.

— L'étude du fonds de roulement permet d'agir sur les volumes qui composent les postes du bilan, afin d'équilibrer sainement la structure de celui-ci.
(Immobilisations, stocks, créances clients...).

4 — ÉTUDE DU COMPTE D'EXPLOITATION ET DE LA VALEUR AJOUTÉE

L'étude du compte d'exploitation et de la valeur ajoutée est l'étude de fonds la plus concrète et la plus importante puisqu'elle est l'image directe du fonctionnement de l'entreprise.

Cette étude fait apparaître :

1 — l'évolution des produits et charges poste par poste

2 — l'évolution de la valeur ajoutée et de son coût réel

3 — la marge potentielle que l'entreprise est en mesure d'attendre

Par le biais de cette étude, des indicateurs complémentaires qui l'accompagnent et en juxtaposant les conclusions issues des études précédentes, on cerne très directement les erreurs de gestion.

* (Les généralités concernant l'étude du compte d'exploitation sont développées dans le premier chapitre).

Méthode d'analyse : comme pour les précédentes études, il faut positionner les valeurs du compte d'exploitation selon l'ordre et les regroupements indiqués par la grille d'analyse.

* **Particularité :**

- la base retenue pour l'étude est le produit hors taxe (égal à 100 points).

- on intègre aux achats les variations de stock (début et fin), dans le but de mettre en évidence la consommation matière ainsi que la marge sur matière ou valeur ajoutée.

- on calcule le coût de la valeur ajoutée intrinsèque en faisant abstraction des moyens non fonctionnels tels que les frais financiers et les amortissements.

(Les frais financiers sont des moyens artificiels par rapport au financement normal ; quant aux amortissements, ils ne sont point un coût véritable puisqu'on les récupère par le transfert des dotations).

- La marge réelle de l'entreprise est calculée en tenant compte des frais financiers, amortissements et provisions auxquels s'ajoute le résultat avant impôt.

(Parallèlement au calcul du coût de la valeur ajoutée qui fait abstraction de certaines charges, la marge prend en considération ces mêmes charges).
La marge est en fait égale à : bénéfice avant impôts + frais financiers « moyens artificiels réductibles par un bon équilibre du bilan » + amortissements « que l'on est sensé retrouver à terme en valeurs disponibles »).

Comme pour les précédentes grilles d'analyse, les différences de présentation par rapport aux comptes normalisés sont uniquement dûes aux méthodes analytiques utilisées.

4.1 - CAS PRATIQUES : ANALYSE GLOBALE DES COMPTES D'EXPLOITATION ET DE LA VALEUR AJOUTEE

		EXERCICES 1977		1978		1979	
		Montant KF	%	Montant KF	%	Montant KF	%
C.A. (T.T.C.)	+	48 912		51 727		58 369	
T.V.A.	-	8 048		8 509		10 716	
Encours fin d'exercice	+						
Encours début d'exercice	-						
Sous-traitance produits access.	-	+47					
PRODUITS	+ =	40 817	100 00	43 218	100 00	47 653	100 00
Stocks fin d'exercice	-	3 862		4 750		5 750	
Stocks début d'exercice	+	3 921		3 862		4 750	
Achats	+	29 077	71 23	31 264	72 34	34 098	71 55
CONSOMMATIONS	- =	29 136	71 38	30 376	70 29	33 098	69 45
VALEUR AJOUTEE	=	11 681	28 62	12 842	29 71	14 555	30 54
VA / PRODUITS %		28 62		29 71		30 54	
Frais de personnel et charges	+	8 721	21 37	9 506	21 99	10 919	22 91
Impôts et taxes moins TVA	+	317	0 78	360	0 83	405	0 85
T.F.S.E. sous-traitance	+	865	2 12	1 047	2 42	1 145	2 40
Transports et déplacements	+	561	1 37	621	1 44	789	1 65
Frais divers de gestion	+	289	0 71	372	0 86	364	0 76
COUT TOTAL DE LA VA	=	10 753	26 34	11 906	27 54	13 622	28 59
COUT TOTAL/VA = %		26 34		27 54		28 59	
Frais financiers	+	495	1 21	622	1 44	745	1 56
Amortissements	+	276	0 68	314	0 73	199	0 42
Provisions	+	148	0 36	112	0 26	20	0 04
Bénéfices ou pertes avant BIC	+	+46	0 11	-8	-0 01	-209	-0 40
MARGE ENTREPRISE	=	965	2 36	1 040	2 41	755	1 58
MARGE/VA	%	8 26		8 09		5 19	
MARGE/PRODUIT	%	2 36		2 41		1 58	
COUT VA / VA	%	92 06		92 71		93 59	
COUT VA / PRODUIT	%	28 62		29 71		30 54	
CONSOMMATION INTERMEDIAIRE		31 622	77 47	33 352	77 17	36 340	76 26

ELEMENTS COMPARES	SIGNIFICATION	EXERCICES 1977		1978			1979		
		Montant KF		Montant KF		△%	Montant KF		△%
CA TTC / 360	Moyenne CA par jour	48 912 / 360	135,9 KF	51 727 / 360	143,7 KF		58 369 / 360	162,1 KF	
Produits H.T. / 360	Moyenne produits par jour	40 817 / 360	113,4 KF	48 218 / 360	120,0 KF	+10,6	47 653 / 360	132,4 KF	+10,3
Achats TTC / 360	Moyenne achats par jour	29 077 / 360	80,8 KF	31 264 / 360	86,8 KF	+7,8	34 098 / 360	94,7 KF	+9,1
Consommations / 360	Moyenne consommation par jour	29 136 / 360	80,9 KF	30 376 / 360	84,3 KF	+4,2	33 098 / 360	91,9 KF	+9,0
Valeur ajoutée / 360	Valeur ajoutée moyenne par jour	11 681 / 360	32,4 KF	12 842 / 360	35,7 KF	+10,1	14 555 / 360	40,4 KF	+13,1
Stock moyen / Achats/jour	Rotation des stocks	(3862 + 3921) / 2 / 80,8	48 jours	(4750 + 3862) / 2 / 86,8	49,6 jours	↗	(5750 + 4750) / 2 / 94,7	55,4 jours	↗
Valeur ajoutée / Salaires charges comprises	Production par 1 franc de salaire	11 681 / 8 721	1.34 Frcs	12 842 / 9 506	1.35 Frcs	↗	14 555 / 10 919	1.33 Frcs	↘
V.A./Nbre ouvriers / Salaires ouvriers + charges	Production par salaire moyen ouvrier	11 681 / 6 612	1.77 Frcs	12 842 / 7 044	1.82 Frcs	+2,8	14 555 / 7 811	1.86 Frcs	+2,2
Valeur ajoutée / Nombre ouvriers	Production par personne	11 681 / 169	69,11 KF	12 842 / 173	74,23 KF	↗	14 555 / 171	85,11 KF	↗
C.A. (H.T.) / Immobilisations nettes	Rapport des immobilisations pour 1 franc de C.A.	48 912 / 1 703	0.03 Frcs	51 727 / 1 478	0.028 Frcs	↘	58 369 / 1 299	0.02,2 Frcs	↘
Coût réel horaire = Coût V.A. + Amortissements + frais financiers / Heures travaillées	Taux de couverture	(10 753 + 276 + 495) = 11 524 / 324 093	35,56 Frcs	(11 906 + 314 + 622) = 12 842 / 327 211	39,25 Frcs	+10,3	(18 622 + 199 + 745) = 19 566 / 331 919	58,95 Frcs	+50,3

4. 2 — Commentaires

La consommation matière passe de 71,38 points en 1977 à 69,45 points en 1979, soit une diminution de 1,93 points, ce qui laisse supposer un manque à gagner en 1977 de : 40 817 KF × 1,93 = 788 KF ?
(Il sera souhaitable de connaître la nature exacte des variations : valeurs ou quantités).
La valeur ajoutée augmente de ce fait de 1,93 points mais son coût passe de 26,34 en 1977 à 28,59 en 1979, soit 2,25 points de plus.

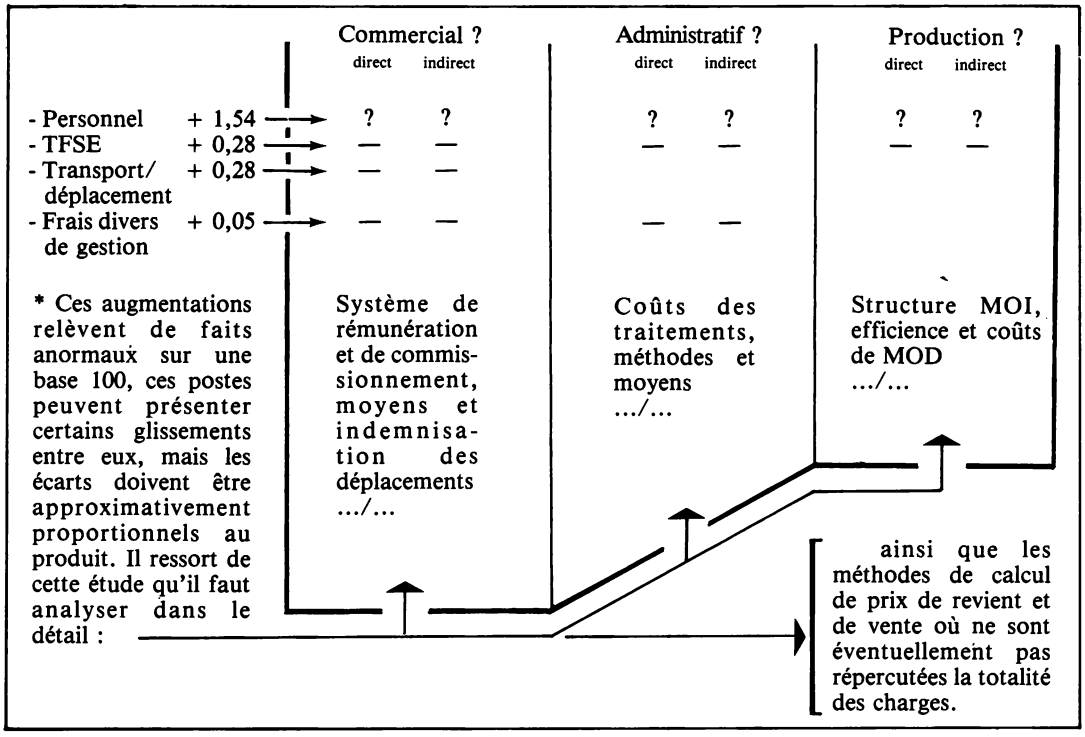
Ces pourcentages mettent en évidence deux écarts :

a) une perte sèche de : 2,25-1,93 × 47 653 = 152 KF

1 070 KF

b) un manque à gagner de : 1,93 × 47 653 = 918 KF

Il convient donc de connaître exactement sur quel secteur et quel poste se situent ces hausses et pourquoi ?


Commercial ?
direct indirect
Administratif ?
direct indirect
Production ?
direct indirect
- Personnel + 1,54
- TFSE + 0,28
- Transport/ déplacement + 0,28
- Frais divers de gestion + 0,05
? ? ? ? ? ?
— — — — — —
— — — — — —
— — — — — —
* Ces augmentations relèvent de faits anormaux sur une base 100, ces postes peuvent présenter certains glissements entre eux, mais les écarts doivent être approximativement proportionnels au produit. Il ressort de cette étude qu'il faut analyser dans le détail :
Système de rémunération et de commissionnement, moyens et indemnisation des déplacements .../...
Coûts des traitements, méthodes et moyens .../...
Structure MOI, efficience et coûts de MOD .../...
ainsi que les méthodes de calcul de prix de revient et de vente où ne sont éventuellement pas répercutées la totalité des charges.

4.3 - Constatations issues de l'étude du compte d'exploitation et de la valeur ajoutée

Cette étude fait apparaître l'évolution des charges par poste et conduit les investigations sur les secteurs concernés ainsi que sur les méthodes et moyens utilisés, qui sont les causes directes du résultat.

C'est l'étude préalable et fondamentale à toute analyse technique du fonctionnement de chaque centre de responsabilité.

Elle précède les analyses d'organisation qu'il s'agisse de remettre en cause les technologies, les procédures, les principes et règles du jeu, la structure humaine ou les qualifications.

5.- ETUDE DES MARGES PAR NIVEAU D'ACTIVITE

Cette étude vient compléter l'étude du compte d'exploitation et de la valeur ajoutée.

Principe : on établit la gamme complète de l'activité de l'entreprise selon :

a) l'ordre exact dans lequel chaque service se met en œuvre.

b) et en reclassant chronologiquement toute les opérations qui s'y déroulent.

Cette démarche suppose de partir du bon de commande adressé par l'entreprise à son fournisseur jusqu'au moment où la marchandise achetée sera vendue puis réglée par le client.

Chronologie de la démarche :

1) Positionnement de chaque service et de chaque opération dans le service.

2) Valorisation du coût de fonctionnement de chaque service (ventilé par nature de dépense).

3) Par diminutions successives des frais de fonctionnement de chaque service sur le produit apparaissent les différents niveaux de marge.

4) En se référençant sur le dernier exercice dont le résultat fût positif, on constate les écarts de frais de fonctionnement selon leurs natures et par delà même les écarts par niveaux successifs de la marge.

NB : L'exercice le plus positif sert de norme de comparaison puisqu'il reflète les conditions qui ont permis à l'entreprise de faire du profit.

* Cette analyse n'est à utiliser que si les études précédentes n'ont pas permis d'identifier les secteurs défaillants. Elle devient systématique lors d'une réorganisation générale de l'entreprise.

6 - ETUDE DU POINT MORT

Le point mort permet de définir à quel moment et à partir de quel chiffre d'affaire l'entreprise couvre le montant de ses frais fixes et des frais proportionnels nécessaires à une activité, dont le résultat ne génère ni pertes, ni bénéfices.

Il détermine le seuil « O » de couverture des frais fixes et variables pour un minimum de chiffre d'affaire dont le résultat produit est nul.

A) Frais fixes : ces frais existent quelque soit le niveau d'activité de l'entreprise (loyer, taxe professionnelle, personnel de structure...).

B) Frais porportionnels : ces frais varient proportionnellement avec l'activité de l'entreprise (matière, main d'œuvre directe, énergie...).

Calcul du point mort : il se calcule selon la formule suivante :

$$\frac{\text{FRAIS FIXES}}{\text{FRAIS FIXES + BENEFICE (→OU→)}\atop\text{FRAIS FIXES — PERTES}} \times 100 = \%\ \text{activité}$$

* La notion de frais fixes + bénéfice ou de frais fixes — perte est relative au terme plus connu de « marge sur coût variable » qui s'exprime comme suit :

$$\text{Chiffre d'affaire — frais variables} = \frac{\text{marge sur coût variable}}{\text{frais fixe} \pm \text{bénéfice perte}}$$

Exemple :

Prix de vente unitaire	15	chiffre d'affaire 3 000 KF
Quantité vendue	200	
Frais fixes	800 KF	
Frais variables	1 800 KF/9 par unité	
Bénéfice	400 KF/2 par unité	

Calcul du point mort :
(éléments de base : frais fixes, bénéfice, chiffre d'affaire)

a) Recherche de la marge sur coût variable :

Marge sur coût variable = chiffre d'affaire — frais variables

$$\frac{1\,200\ \text{KF}}{\frac{400 + 800}{2 \times 200}} = \frac{3\,000\ \text{KF}}{(15 \times 200)} - \frac{1\,800\ \text{KF}}{(9 \times 200)}$$

b) Point mort en pourcentage d'activité :

$$\frac{800}{1\,200} \times 100 = 66{,}6$$

c) Point mort en chiffre d'affaire :
$3\,000 \times 66{,}6 = 2\,000$ KF

d) Point mort en quantité :
$200 \times 66,6 = 133$ pièces

e) Point mort en temps :
$12 \times 66{,}6 = 8$ mois

Vérification :
Le chiffre d'affaire de 2 000 KF est bien égal à :

$$\text{FF} + \frac{n\,(\text{FVu} + \text{Bo})}{\text{frais variables unitaires + bénéfices zéro}} = 800 + 133\,(9 + 0) = 2\,000 \text{ KF}$$

Nous venons de développer ici un des aspects de l'étude du point mort, mais dans la réalité, l'entreprise ne dispose pas toujours d'éléments à priori, tels que les budgets fiables et précis de son chiffre d'affaire, elle peut préjuger de celui-ci ; cependant, le chiffre exact ne sera véritablement connu qu'après l'arrêt de compte définitif de l'exercice. Par contre, concernant les charges celles-ci peuvent être cernées en tenant compte de l'activité et des dépenses de l'exercice antérieur, que l'on aura soin d'indexer pour l'exercice à venir.

Le but est donc de connaître, avant le commencement de l'exercice, le chiffre d'affaire minimum que l'on doit réaliser afin de couvrir les charges que l'on a budgétées.

Dans la première partie de notre exemple, le point mort est atteint avec 2 000 KF de chiffre d'affaire couvrant 800 KF de frais fixes, 0 KF de bénéfice, et par déduction 1 200 KF de frais variables.

On peut donc assurer que les frais variables (strictement proportionnels à l'activité de l'entreprise) représentent :

$\frac{1\,200}{2\,000} \times 100 = 60$ % du chiffre d'affaire et par conséquence
la marge sur coût variable 40 %, quant au bénéfice, il sera de 40 % du chiffre d'affaire, moins les frais fixes.

Calcul du point mort à priori :
(éléments de base : frais fixes, pourcentage de marge sur coût variable ou pourcentage de frais variables).

a) Recherche de la marge sur coût variable :
Marge sur coût variable = 100 − 0,60 = 0,40

b) Point mort en chiffre d'affaire :

$$\frac{FF}{0,40} = \frac{800}{40} \times 100 = 2\,000 KF$$

Vérification :

Le chiffre d'affaire de référence de 2 000 KF est égal à : frais variables
2 000 × 0,60 = 1 200 KF
Marge sur coût variable 2 000 × 0,40 = 800 KF
dont 0 KF de bénéfice + 800 KF de frais fixes

Cas d'une perte :

Les quantités et valeurs sont identiques à la première partie de l'exemple à l'exception du prix de vente unitaire qui est de 12 KF, le chiffre d'affaire obtenu est donc de : 12 × 200 = 2 400 KF
Les frais fixes 800 KF + les frais variables 1 800 KF font apparaître un total de charge de 2 600 KF, soit une perte de 200 KF.

Calcul du point mort :
(éléments de base : chiffre d'affaire, frais fixes, marge sur coût variable).

a) Recherche de la marge sur coût variable :

Marge sur coût variable	=	chiffre d'affaire	-	frais variables
600 KF	=	2 400 KF	-	1 800 KF

* Soit une perte de :		marge sur coût variable	-	frais fixes
200 KF	=	600 KF	-	800 KF

b) Point mort en activité :

$$\frac{800}{600} = 133,3$$

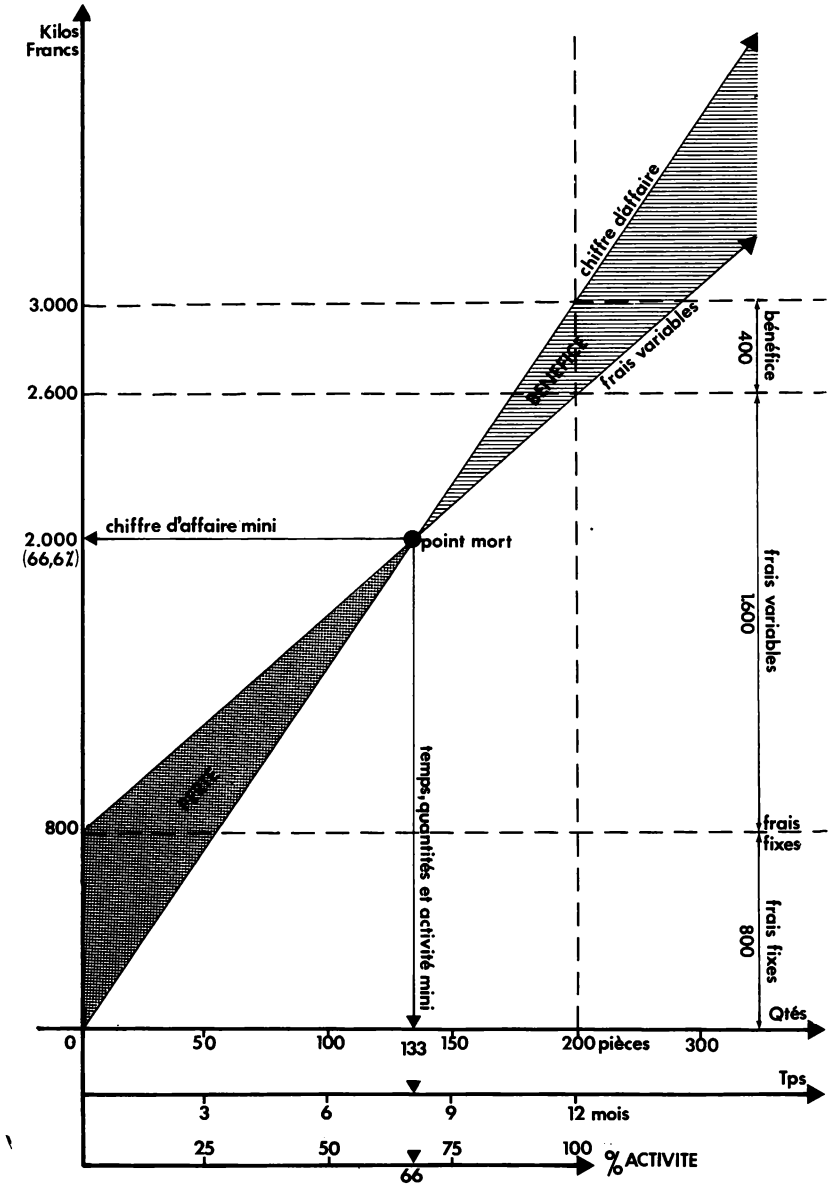
c) Point mort en chiffre d'affaire :
2 400 × 133,3 = 3 200 KF

d) Point mort en quantité :
200 × 133,3 = 266 pièces

Vérification :

Le chiffre d'affaire de 3 200 KF est égal à :
FF + n (FVu + Bo) = 800 + 266 (9 + 0) = 3 200 KF

6. 2 — Point mort graphique



* Point mort : 133 Pièces / 8 mois / 66 % d'activité

6. 3 — Cas pratique :

Exercice 197

POSTES DU COMPTE D'EXPLOITATION	DEPENSES KF	FRAIS FIXES	FRAIS VARIABLES
Consommation MP	33 098		35 098
Frais de personnel	10 919	6 581	4 338
Impôts Taxes	404	391	13
TFSE	1 145	114	1 031
Transport/Déplacement	789	66	723
FDdG	364	173	191
Frais financiers	744		744
Dot. amortissements	199	199	
Dot. provisions	21		21
TOTAUX	47 683	7 524	40 159
RESULTAT	1 967		
Produits H.T.	49 650		

Point mort de l'exercice :

en activité : $\frac{7\,524}{7\,524 + 1\,967} \times 100 = 79{,}3$

en C.A. : $49\,650 \times 79{,}3 = 39\,372$ KF

en temps : $12 \times 79{,}3 = 9{,}5$ mois

6. 4 — Commentaires :

L'entreprise doit pour ne pas faire de pertes, produire et facturer 39 372 KF annuels, soit :

$\frac{39\,372}{11} = 3\,579{,}2$ KF mois

Au dessus de cette somme, chaque franc vendu produira un résultat positif.

* D'autre part, il faudra attendre 9 mois et demi pour absorber les frais fixes, seul le mois et demi restant est susceptible de rémunérer le capital.

6. 5 — Constatations issues de l'étude du point mort :

— Cette étude permet de connaître en clôture d'exercice le seuil de chiffre d'affaire à partir duquel l'entreprise a réalisé du profit.

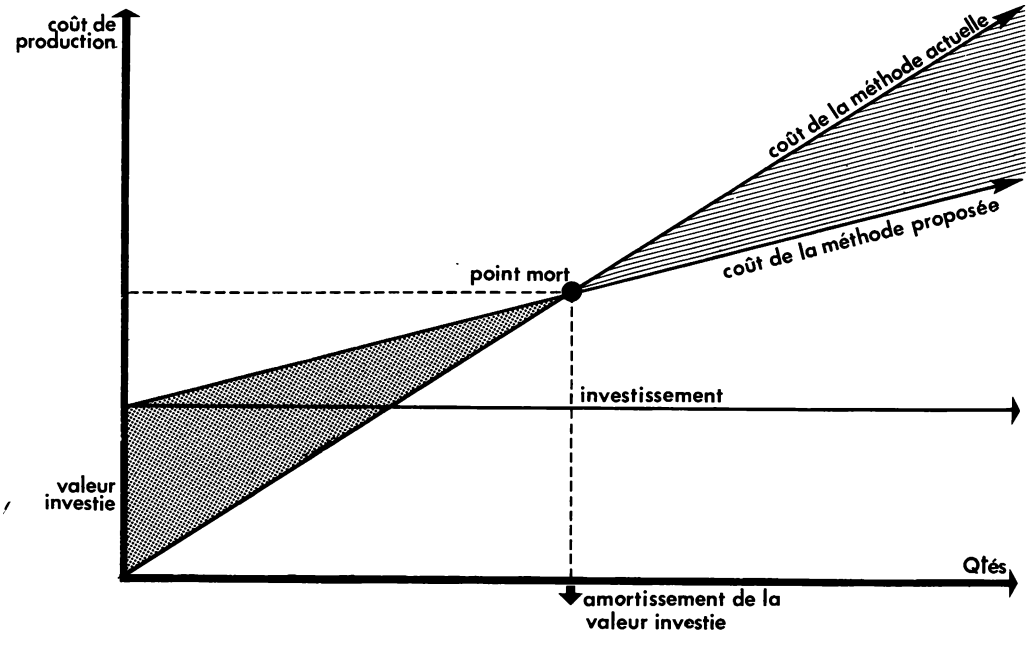
— Elle permet également, en raisonnant à priori, de connaître à partir du budget de frais fixes et du bénéfice escompté, le seuil de chiffre d'affaire à atteindre. En conséquence, on peut gérer parallèlement le chiffre des ventes jalonné mensuellement ou trimestriellement ainsi que la production minimum à assurer.

* (gestion des ventes = portefeuille des commandes du mois précédent + commande du mois en cours − facturation = état du carnet de commandes actualisé). Cette formule est à rapprocher ponctuellement du seuil de chiffre d'affaire minimum, ainsi on peut intervenir sur les moyens nécessaires pour atteindre l'objectif.

— Par comparaison d'un exercice à un autre, on peut analyser les différentes positions du point mort afin de rechercher l'explication des déviations que l'on a constatées.

— **Extension de l'étude :** ce type d'étude est valable pour tout calcul de rentabilité, on peut substituer au chiffre d'affaire la valeur ajoutée, OU dans d'autres cas ; les frais fixes deviennent la valeur investie, les frais variables et le chiffre d'affaire deviennent les coûts de fonctionnement.

Exemple : Etude de deux méthodes de fabrication :



7 — ETUDE DU CYCLE D'EXPLOITATION

L'étude du cycle d'exploitation a pour but de déterminer le volume de financement nécessaire à couvrir les décalages qui se présenteront entre le flux des encaissements et des décaissements.

Cette somme de francs de couverture du cycle d'exploitation est liée aux notions de temps d'écoulement.

— **Temps d'écoulement du stock :**
(de la réception au jour de mise en fabrication, ou pour les produits finis du jour de mise en stock au jour de facturation...).

— **Temps d'écoulement des créances et dettes :**
(du jour de leur naissance au jour de leur règlement).

— **Temps d'écoulement de réalisation de la valeur ajoutée :**
(du jour ou le produit est lancé au jour de livraison, pour les coûts directement engagés).

— .../...

NB : Le temps d'écoulement s'exprime sous forme de jours dont le mode de calcul est le suivant :

Exemple :

Règlement des clients : 15 % des clients payent comptant
20 % des clients règlent à 30 jours
40 % des clients règlent à 60 jours
25 % des clients règlent à 90 jours

Temps d'écoulement	× *pondération*	= *crédit client*
0 jours	*15*	*0*
30 jours	*20*	*6*
60 jours	*40*	*24*
90 jours	*25*	= *22,5*
		52,5 = 53 jours

Par extension, cette étude permet de :
1) Définir le financement minimum du cycle d'exploitation.
2) Déterminer dans quelle mesure le cycle peut être réduit.
3) Surveiller l'évolution du cycle et prévoir la mise en place des moyens nécessaires à son financement.

7. 1 — Méthode d'analyse du cycle d'exploitation :

Cette étude nécessite de connaître la structure du compte d'exploitation (structure de charge en % pour 1 franc de vente hors taxe) afin de coefficienter le temps d'écoulement de chaque poste par l'indice que celui-ci représente dans le compte d'exploitation.

Lorsque le temps d'écoulement de chaque poste est coefficienté par son indice respectif, le nombre de jours d'écoulement pondéré de chaque poste est positionné soit dans la colonne débit, soit dans la colonne crédit, selon que le poste représente un compte d'actif ou de passif. La totalisation de chaque colonne et la balance d'une colonne sur l'autre fera apparaître un solde de jours correspondant au nombre de jours de ventes hors taxe nécessaires à financer le cycle d'exploitation.

Exemple :

70 % du stock tourne tous les 30 jours —
30 % du stock tourne tous les 60 jours —
la consommation matière première représente 25 % du produit hors taxe.

Rotation du stock x % du stock x % consommation M.P. = nombre de jours ventes H.T.

30 jours × 0,70 × 0,25 = 5,25
60 jours × 0,30 × 0,25 = 4,50

Stock – (actif ou charges) débit = 9,75 jours de vente

* a) la formule ici exprimée doit tenir compte des différentes familles de produits où seront appliqués, pour chacune d'elles, un temps d'écoulement et un indice différent.

b) l'éventuelle incidence saisonnière doit pondérer le nombre de jours de vente à financer.

7.2 — Cas pratique : bilan

		1977 Montant KF	1977 %
Immobilisations amortiies	ACT. OU CAP. IMMOBILISE	1 703	
Autres Immobilisations		137	
TOTAL IMMOBILISATIONS		1 840	$16^{57}\searrow$
Stocks	CIRCULANT	3 862	
Produits en cours ou travaux en cours		-	
ACTIF A MOYEN TERME		3 862	$34^{78}\nearrow$
Créances clients + Effets à recevoir	CAPITAL OU ACTIF	3 929	$35^{28}\searrow$
Autres créances		1 364	
Liquidités (caisse, CCP, banque)		109	
ACTIF A COURT TERME		5 402	$48^{64}\searrow$
TOTAL ACTIF		11 104	100^{00}
Capital et réserves	CAPITAUX PERMANENTS	2 655	
Reports de Résultats		- 526	
Résultats de l'exercice (en + ou en -)		+ 100	
FONDS PROPRES		2 229	$20^{07}\searrow$
Comptes courants associés		900	
Emprunts à L.T.		316	
ENGAGEMENTS A LONG TERME		1 216	$10^{93}\searrow$
Fournisseurs + Effets à payer	DETTES A COURT TERME	4 128	$37^{17}\nearrow$
Dettes diverses		3 018	
Découvert bancaire		513	$\rightarrow$
ENGAGEMENTS A COURT TERME		7 659	$68^{98}\rightarrow$
TOTAL PASSIF		11 104	100^{00}

3 929 : 1.17,6 = 3 341 clients H.T.

$\frac{3\ 341}{40\ 817} \times 360 = 29{,}5$ jours de crédit clients

4 128 : 1.17,6 = 3 510 fournisseurs H.T.

$\frac{3\ 510}{29\ 077} \times 360 = 43{,}5$ jours de crédit fournisseurs

compte d'exploitation

			1977 Montant KF	%
C.A. (T.T.C.)		+	48 912	
T.V.A.		-	8 048	
Encours fin d'exercice		+		
Encours début d'exercice		-		
Sous-traitance produits access.		-	+47	
PRODUITS	+	=	40 817	100^{00}
Stocks fin d'exercice		-	3 862	
Stocks début d'exercice		+	3 921	
Achats		+	29 077	71^{23}
CONSOMMATIONS	-	=	29 136	71^{38} ↘
VALEUR AJOUTEE	=		11 681	28^{62}
VA / PRODUITS %			28^{62} ↗	
Frais de personnel et charges		+	8 721	21^{37} ↗
Impôts et taxes moins TVA		+	317	0^{78}
T.F.S.E. sous-traitance		+	865	2^{12} ↗
Transports et déplacements		+	561	1^{37} ↗
Frais divers de gestion		+	289	0^{71}
COUT TOTAL DE LA VA		=	10 753	26^{34} ↗
COUT TOTAL/VA = %			26^{34} ↗	
Frais financiers		+	495	1^{21} ↗
Amortissements		+	276	0^{68}
Provisions		+	148	0^{36}
Bénéfices ou pertes avant BIC		+	+46	0^{11}
MARGE ENTREPRISE		=	965	2^{36} ↘
MARGE/VA		%	8^{26} ↘	
MARGE/PRODUIT		%	2^{36} ↘	
COUT VA / VA		%	92^{06} ↗	
COUT VA / PRODUIT		%	28^{62} ↗	
CONSOMMATION INTERMEDIAIRE			31 622	77^{47} ↘

$\frac{3\,862 + 3\,921}{2} = 3\,891$ Stock moyen

$\frac{29\,077}{360} = 80{,}8$ Achats jour

$\frac{3\,891}{80{,}8} = 48$ jours de stock

2 951 Frais généraux

* Le calcul du temps d'écoulement de chaque poste est ici simplifié. Nous avons utilisé la même pondération que celle utilisée dans les ratios du bilan et du compte d'exploitation

.../...

7.3 — Tableau de calcul du financement du cycle d'exploitation

ELEMENTS A FINANCER	TEMPS D'ECOULEMENT	PONDERATION SUR % DU PRODUIT HT	VALEUR EN JOURS DE VENTES H.T.	
			ACTIF	PASSIF
➧ Fournisseurs : crédit moyen Les achats TTC représentent $\frac{29\ 077 \times 1{,}176}{40\ 817}$	43,5 j	83,77		36,44
➧ Avance TVA : avance moyenne la TVA représente $\frac{17{,}6 \times 29\ 077}{40\ 817}$	30,0 j	12,50	3,75	
➧ Stock MP : rotation moyenne la matière HT représente $\frac{29\ 077}{40\ 817}$	48,0 j	71,23	34,19	
➧ Créanciers divers : crédit moyen sur salaires les salaires et charges représentent : $\frac{8\ 721}{40\ 817}$	35,0 j	21,38		7,48
crédit moyen sur frais généraux les frais généraux représentent $\frac{2\ 951}{40\ 817}$	90,0 j	7,23		6,51
➧ Client : délai de recouvrement moyen la vente TTC représente 117,6 % du produit HT	29,5 j	117,60	34,69	
➧ TVA à payer : délai moyen la TVA à payer représente 17,6 - 12,5 = 5,10	25,0 j	5,10		1,28
TOTAL			72,63	51,71

Financement en nombre de jours de ventes HT 21 jours

Financement du cycle d'exploitation : $\frac{40\ 817 \times 21}{360}$ = 2 381 KF

7. 4 — Commentaires :

L'étude du cycle d'exploitation est le complément de l'étude du fonds de roulement.

Elle met en évidence, pour chaque poste sa période de réalisation, le financement dont il est nécessaire de disposer, ainsi que la masse de francs permettant à l'entreprise d'assurer le cycle d'exploitation.

NB : L'exemple ci-dessus ne présente que des notions très globales du temps d'écoulement de chaque poste. Il convient de définir plus analytiquement (comme indiqué au début de ce paragraphe) la fréquence du temps d'écoulement de chaque poste.

7. 5 — Constatations issues de l'étude du cycle d'exploitation :

Par comparaisons successives sur plusieurs périodes, on peut analyser l'évolution des différents postes, ce qui conduit à des investigations plus profondes sur les causes de ces variations et permet d'en rechercher la minimisation.

L'étude permet, en outre, quand il n'y a plus de moyens de compression du cycle d'exploitation, de prévoir des apports de financement utiles.

8 — CONCLUSIONS DE LA DEUXIEME PARTIE

Cette deuxième partie permet, à travers l'ensemble des études mises en œuvre, de positionner précisément les problèmes qui, selon leurs natures, nécessiteront de descendre à un degré encore plus élaboré « l'analyse du fonctionnement de chaque cellule » de l'entreprise.

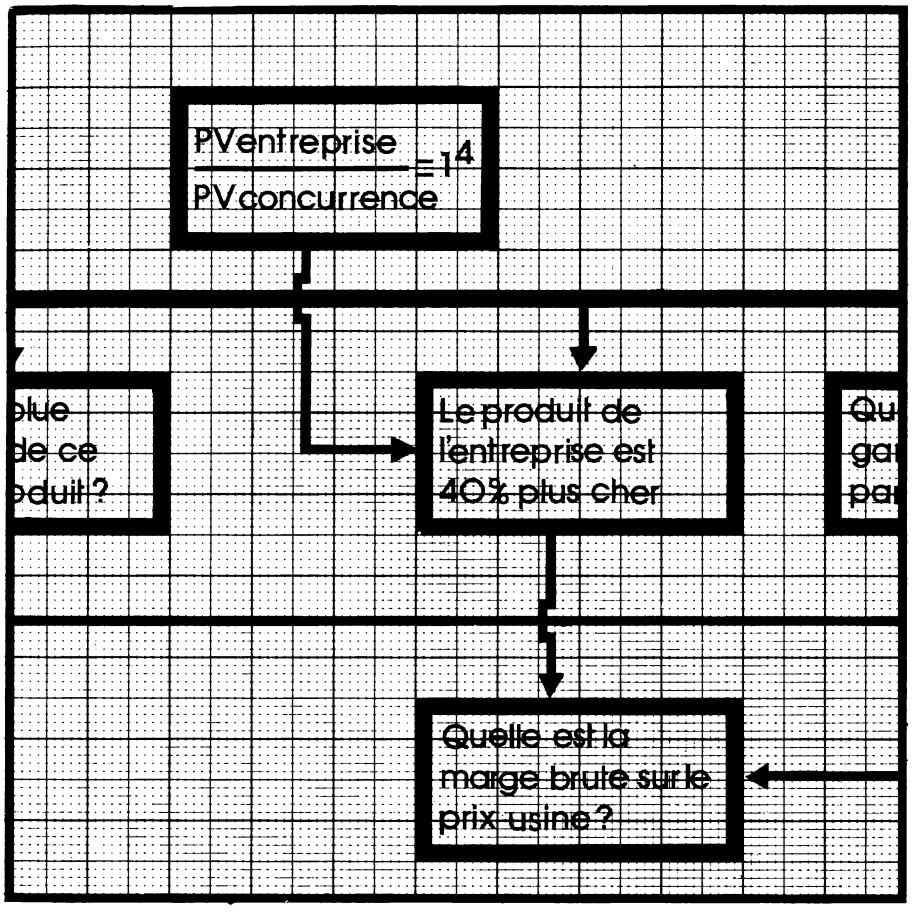
Il n'y a pas de méthode type conduisant à l'analyse du fonctionnement d'un service. La seule logique analytique consiste à inventorier les éléments qui se trouvent en amont du secteur, vérifier leur bien fondé ainsi que la destination et l'utilisation qui en sera faite en aval, puis étudier la qualité des transformations qu'ils subissent à l'intérieur du service faisant l'objet de l'étude.

NB : Sont considérés comme éléments : techniques, procédures, transmissions, communications, décisions et structures.

Nous étudierons dans notre troisième partie les règles et principes qui conditionnent le bon fonctionnement de l'entreprise et, qui, dans le cas où ils ne sont pas appliqués, se traduisent par le constat d'anomalies telles que celles développées dans les études présentées dans ce chapitre.

IIIe PARTIE

ANALYSES ET NORMES DE FONCTIONNEMENT DES CENTRES DE RESPONSABILITE



GENERALITES

La première ébauche du diagnostic étant accomplie ainsi que les études de fonds : (bilan, compte d'exploitation, valeur ajoutée, autres...), et ayant permis de pressentir ou confirmer, à travers l'interprétation des chiffres, les secteurs défectueux, il s'agit maintenant de vérifier si les centres de responsabilités nécessaires à leurs fonctionnements, sont pour le moins existants et ensuite, étudier dans le fond et la forme : « les mécanismes » que chacun d'eux utilisent, ainsi que « les transmissions » qui les mettent en mouvement.

NB : « L'absence d'un centre de responsabilité » ne veut pas dire qu'il faut mettre en place pour autant une personne, mais simplement que le rôle qui est manquant doit être attribué à l'individu qui en a les compétences et les possiblités dans son emploi du temps.

1 — DETERMINATION DE LA NECESSITE D'UN CENTRE DE RESPONSABILITE

On détermine la nécessité d'un centre de responsabilité par l'activité de l'entreprise : (paramètres du produit, du marché, de la technologie utilisée, de l'image de marque souhaitée, ainsi que par l'ensemble des politiques définies par la direction...).

Ainsi, une entreprise qui assure elle-même le transport de sa marchandise par son propre parc de véhicules, aura très probablement un service d'entretien et de mécanique automobiles. (Même si celui-ci est embryonnaire).

Il est difficilement possible de définir un modèle de structure des différents types d'entreprises et d'activités.

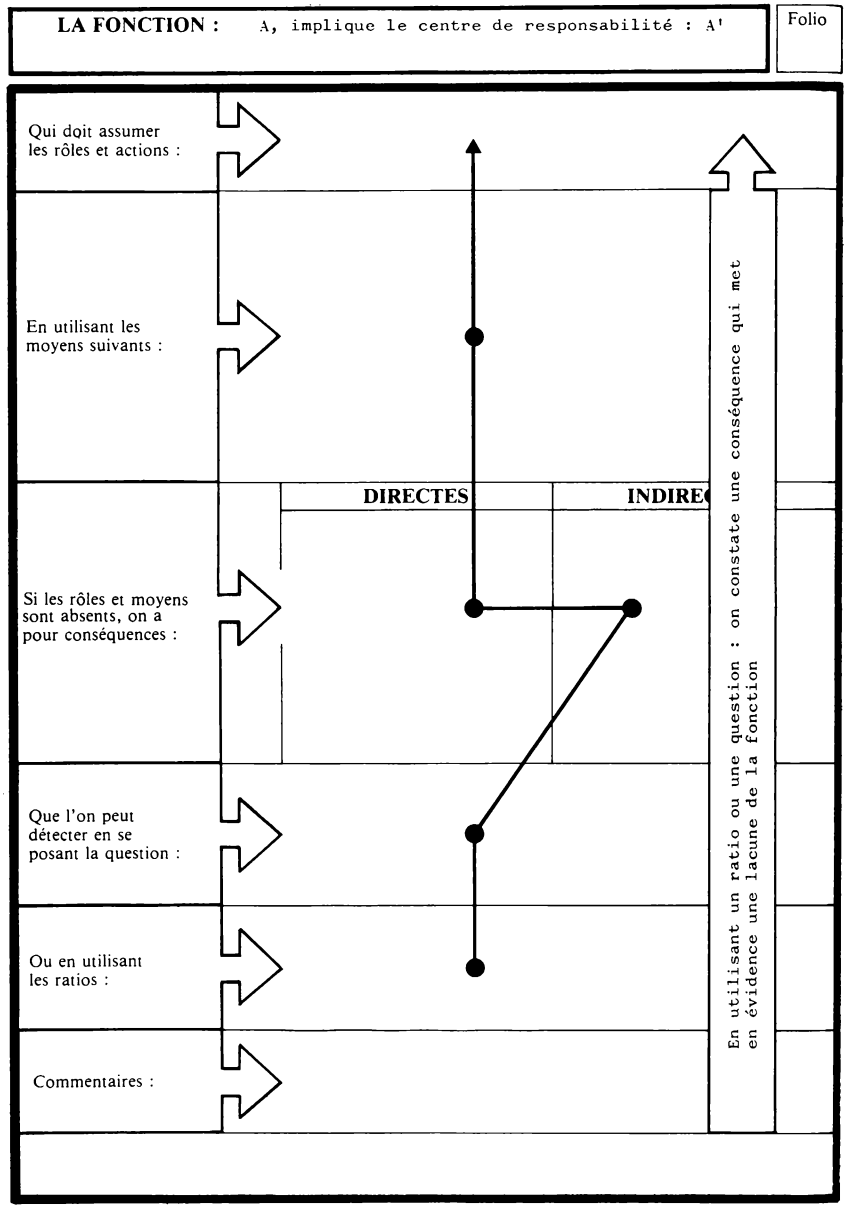
Chaque structure est spécifique et dépend surtout des moyens, de la volonté et des besoins ressentis par l'entrepreneur.

Il existe cependant un minimum de règles à respecter pour assurer la bonne marche de chaque secteur. C'est ce que nous allons exposer sur les pages qui vont suivre.

Nous présenterons, sous forme de tableaux pour chaque fonction importante de l'entreprise, les rôles qui lui sont nécessaires, ainsi que les principes qui régissent leur fonctionnement.

2 — PRESENTATION DES TABLEAUX PAR CENTRE DE RESPONSABILITE

Les tableaux qui définissent les différents centres de responsabilité se lisent et s'interprètent comme indiqué ci-dessous :


LA FONCTION : A, implique le centre de responsabilité : A'
Folio
Qui doit assumer les rôles et actions :
En utilisant les moyens suivants :
DIRECTES
INDIRE
Si les rôles et moyens sont absents, on a pour conséquences :
Que l'on peut détecter en se posant la question :
Ou en utilisant les ratios :
Commentaires :
En utilisant un ratio ou une question : on constate une conséquence qui met en évidence une lacune de la fonction

Ce qu'il est important de percevoir, ce sont les conséquences engendrées par l'absence des rôles, tâches et moyens dont devrait disposer chaque centre de responsabilité. La lecture de chaque tabeau permet à partir d'une conséquence indirecte, de remonter vers les conséquences directes, puis sur la nature même des lacunes du centre de responsabilité.

Cette démarche demande néanmoins une certaine souplesse, car une conséquence indirecte n'est pas uniquement et forcément le résultat d'une seule conséquence directe.

Par exemple :

Un chiffre d'affaire qui est en baisse, est la conséquence indirecte d'une ou plusieurs situations qui peuvent être : le produit vieillit, la force de vente est statique, le prix de vente est trop élevé...

Il faut donc identifier le premier niveau de la conséquence, puis analyser ensuite les éléments internes qui ont provoqué cette situation.

— Le produit vieillit : pas de recherche et d'étude commerciale dans l'entreprise...

— La force de vente est statique : manque d'encadrement, d'objectifs, de politique, d'intéressement...

— Le prix de vente est trop élévé : à l'issue d'un prix de revient lui-même trop élevé... Qui résulte d'achats mal faits... Ou de manque d'action méthode... Ou de sous-qualification entraînant du rebut et de la retouche...

Ce sont là des investigations fastidieuses qui nécessitent un raisonnement éclectique où s'enclenchent et se hiérarchisent successivement toutes les hypothèses qui sont à l'origine des faits constatés.

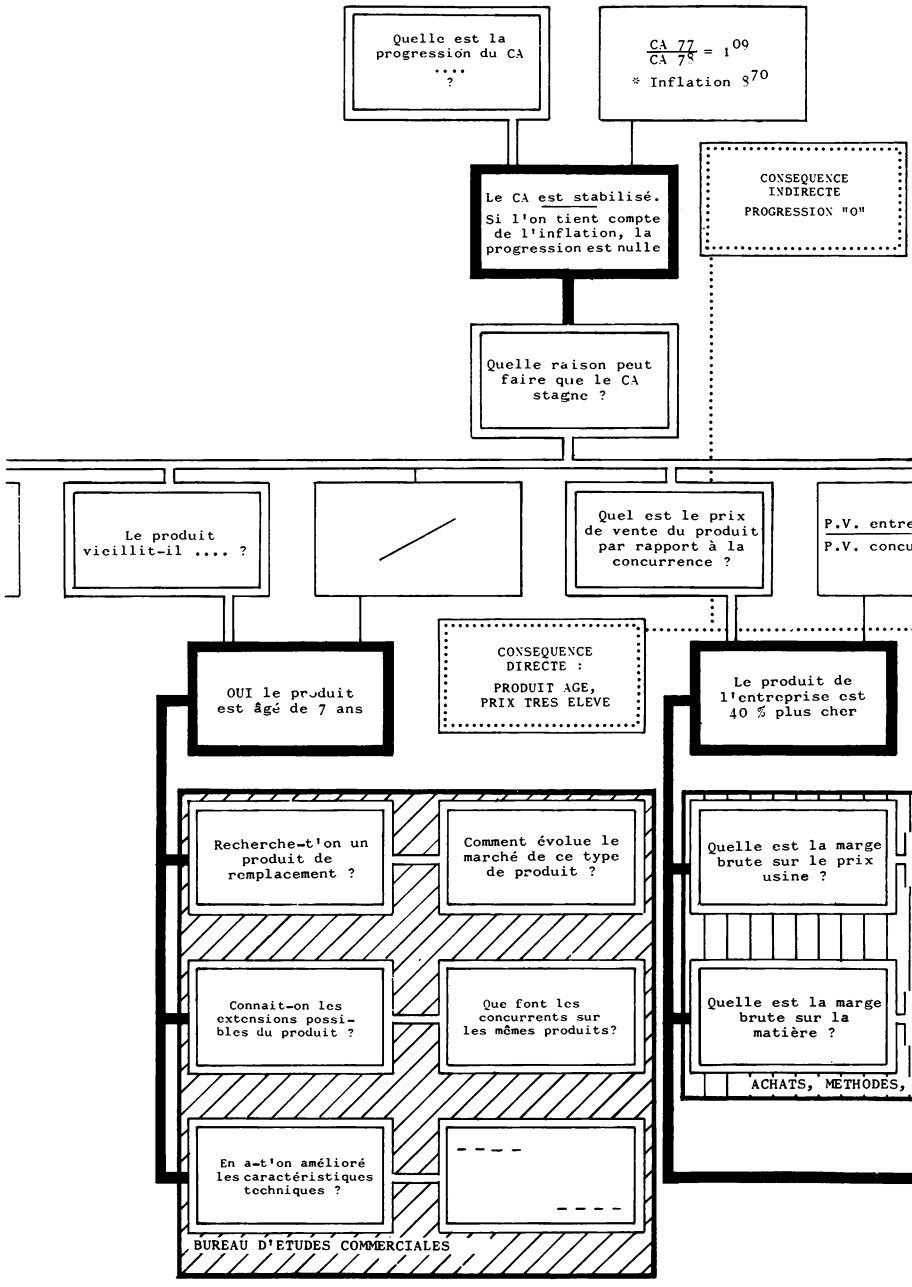
2. 1 — Schéma général de réflexion :

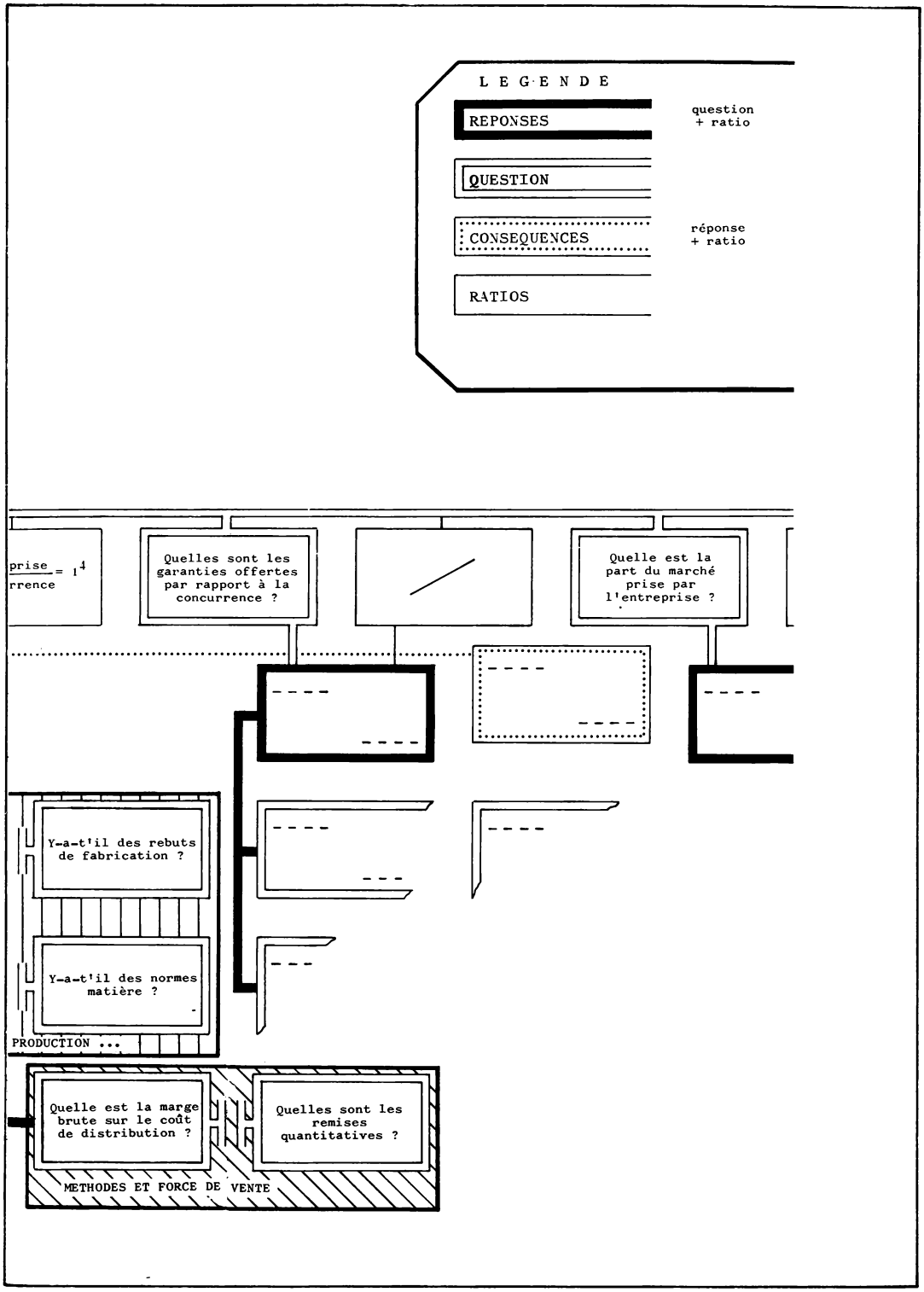
a) A partir d'un ratio ou d'une question ⟶ on obtient et formule une situation que l'on considère comme étant une conséquence indirecte.

b) A partir d'une conséquence indirecte ⟶ on recherche et identifie la ou les conséquences directes.

c) A partir de chaque conséquence directe ⟶ on recherche les moyens et rôles absents afin de trouver le centre de responsabilité impliqué.

2.1 bis — Schéma général de réflexion


Quelle est la progression du CA .... ?
CA 77 / CA 78 = 1,09
* Inflation 8,70
Le CA est stabilisé.
Si l'on tient compte de l'inflation, la progression est nulle
CONSEQUENCE INDIRECTE
PROGRESSION "0"
Quelle raison peut faire que le CA stagne ?
Le produit vieillit-il .... ?
Quel est le prix de vente du produit par rapport à la concurrence ?
P.V. entre
P.V. concu
CONSEQUENCE DIRECTE :
PRODUIT AGE,
PRIX TRES ELEVE
OUI le produit est âgé de 7 ans
Le produit de l'entreprise est 40 % plus cher
Recherche-t'on un produit de remplacement ?
Comment évolue le marché de ce type de produit ?
Quelle est la marge brute sur le prix usine ?
Connait-on les extensions possibles du produit ?
Que font les concurrents sur les mêmes produits?
Quelle est la marge brute sur la matière ?
ACHATS, METHODES,
En a-t'on amélioré les caractéristiques techniques ?
- - - -
- - - -
BUREAU D'ETUDES COMMERCIALES


L E G E N D E
REPONSES
question + ratio
QUESTION
CONSEQUENCES
réponse + ratio
RATIOS
prise = 1
rrence
Quelles sont les garanties offertes par rapport à la concurrence ?
Quelle est la part du marché prise par l'entreprise ?
Y-a-t'il des rebuts de fabrication ?
Y-a-t'il des normes matière ?
PRODUCTION ...
Quelle est la marge brute sur le coût de distribution ?
Quelles sont les remises quantitatives ?
METHODES ET FORCE DE VENTE

L'exemple précédent exprime le cheminement de la pensée où chaque question et ratio génère à nouveau une recherche plus approfondie. L'objectif est de pousser à l'extrême la curiosité jusqu'à ce que celle-ci butte sur les lacunes majeures qui sont à l'origine du résultat.

Conclusions que l'on peut dégager à travers l'examen des tableaux d'analyse par centre de responsabilité :

1) Constater l'absence d'un centre de responsabilité indispensable au fonctionnement de l'entreprise.

2) Constater les moyens mis à la disposition du centre de responsabilité et par extention, ceux qui lui manquent.

3) Constater les rôles et actions qui ne sont pas assumés par le centre de responsabilité.

4) Mesurer les écarts entre les points positifs et négatifs de l'entreprise par comparaison avec les normes ci exprimées.

5) Définir, à partir des « manques » constatés, les objectifs à atteindre, ainsi que les moyens permettant de rendre rapidement opérationnel le centre de responsabilité.

6) Formuler le plan d'intervention et de formation qui découle des lacunes que l'on a recensées.

3 — TABLEAUX D'ANALYSE PAR CENTRE DE RESPONSABILITE

Nous allons étudier successivement la fonction commercial, puis la fonction technique qui sont deux notions très concrètes dans l'entreprise.

Concernant l'aspect administratif, une partie de celui-ci est diluée sur les fonctions précédentes.

Toutefois, nous n'aborderons pas dans cet ouvrage les rôles que doivent assumer la fonction sociale et personnel à laquelle se substitue souvent la direction générale, il s'agit de ne point s'ingérer à quelque niveau que ce soit sur les aspects politiques et humains qui répondent aux convictions des chefs d'entreprises, de leurs partenaires et de leurs opposants.

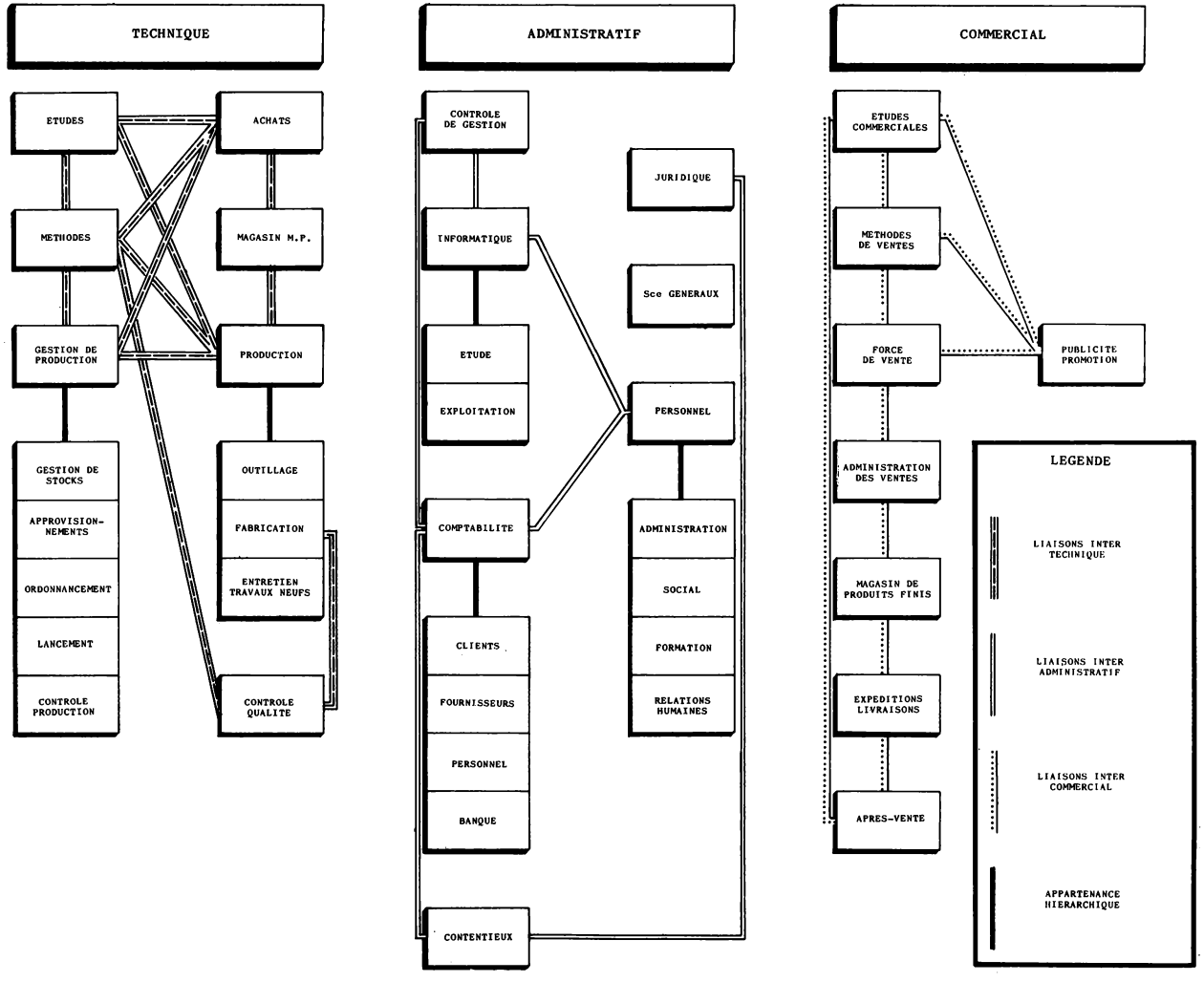
Nous conseillons tout simplement à chacun d'aller interroger les résultats à la centrale des bilans en prenant soin de mesurer parallèlement la valeur ajoutée qui les accompagnent, ainsi que d'analyser la santé sociale et le dynamisme des établissements de référence.

3. 1 — Organigramme des rôles et liaisons dans l'entreprise :

Cet organigramme présente :
— Les rôles de chaque fonction
— Les relations qu'il existe entre elles.

L'objet de l'existence de ces rôles et liaisons est développé sur chaque tableau d'analyse par centre de responsabilité.

3. 1 bis — Organigramme des rôles et liaisons dans l'entreprise :



3. 2 — Etude des tableaux d'analyse par centre de responsabilité :

Nous étudierons successivement :

COMMERCIAL

Page

— Bureau d'études commerciales 68
— Méthodes de ventes 82
— Force de vente 100
— Administration des ventes 110
— Magasin produits finis : expéditions/livraisons 128
— Après vente 134

PRODUCTION

— Etudes 140
— Bureau des méthodes 144
— Achats 150
— Approvisionnements 152
— Ordonnancement 154
— Lancement 158
— Contrôle production 160
— Contrôle qualité 162
— Outillage/Entretien 164

LA FONCTION : COMMERCIALE implique le centre de responsabilité :
3201 Bureau d'études commerciales

Folio 1a

Qui doit assumer les rôles et actions :

RECHERCHER OU CREER LES BESOINS QUE SOUHAITE LE CONSOMMATEUR.

En utilisant les moyens suivants :

- Analyse des produits similaires
- Analyse des produits de la concurrence.
- Analyse des activités résultant des produits.
- Analyse des relations entre produits.
- Plans, cahiers des charges, documentation, échantillons de la concurrence.
- Analyse des consommateurs potentiels :
  - . caractéristiques de population et de pouvoir d'achat.
- Analyse des tendances et goûts de la clientèle.
- Techniques de créativité :
  - . Améliorations
  - . Compléments
  - . Matérialisation
  - . Remplacement

  } aux fonctions des produits existants.

Si les rôles et moyens

DIRECTES	INDIRECTES
Vieillissement des produits de l'entreprise	- Le chiffre d'affaire baisse
Les produits de la concurrence remplacent le	- Le stock monte. - Retour des commandes.

sont absents, on a pour conséquences :

même produit de l'entreprise.

Mauvaise adaptation du produit au marché.

Mévente.

- Commandes annulées.
- L'entreprise perd sa part et sa notariété sur le marché.

Que l'on peut détecter en se posant la question :

- Quelles sont les tendances concernant le chiffre d'affaire et le stock de ce produit ?
- Y a-t-il des retours et commandes annulées ?
- Quelles sont les difficultés de vente mentionnées par les rapports des vendeurs ?
- Quel est le montant consacré à la recherche des produits nouveaux ?
- Quel est l'âge du produit ?

Ou en utilisant les ratios :

$$\frac{\text{Nombre de commandes annulées}}{\text{Nombre de commandes passées}}$$

$$\frac{\text{CA actuel}}{\text{CA antérieur}} \qquad \frac{\text{Stock actuel}}{\text{Stock antérieur}}$$

$$\frac{\text{Dépenses de recherche}}{\text{Montant des charges}}$$

Commentaires :

La recherche ne doit pas être considérée comme un coût mais comme une source de richesse à terme. Elle peut être l'objet d'amortissement, d'immobilisations incorporelles.

NOTA : Ce rôle est indispensable au développement de l'entreprise, il lui permet de conserver son autonomie ou de créer son indépendance.

LA FONCTION : COMMERCIALE implique le centre de responsabilité :
3201 Bureau d'études commerciales

Folio 1b

Qui doit assumer les rôles et actions :

DEFINIR LA STRUCTURE DU PRODUIT OU DU SERVICE :
(formes, couleurs, matériaux, qualité, après-vente, garantie, réapprovisionnement).

En utilisant les moyens suivants :

- Analyse des formes, des couleurs, de la nature ... des produits existants.
- Analyse de l'utilisation, de la durée de vie, des garanties, réfections sur les produits existants.
- Analyse des utilisations et services offerts par la concurrence.
- Techniques de créativité et tests.
- Analyse de la valeur.

	DIRECTES	**INDIRECTES**
Si les rôles et moyens	d° folio 1a +	d° folio 1a +

ou

TABLEAUX D'ANALYSE PAR

sont absents, on a pour conséquences :

- Le produit est soit trop riche, soit trop pauvre, éventuellement infonctionnel.
- Manque à gagner sur la marge au niveau du coût de production.

Que l'on peut détecter en se posant la question :

d° folio 1a +

- Quelle est la position du produit par rapport aux produits concurrents ?

Ou en utilisant les ratios :

d° folio 1a +

$$\frac{\text{Prix du produit concurrent}}{\text{Prix du produit de l'entreprise}}$$

Commentaires :

LA FONCTION : COMMERCIALE implique le centre de responsabilité :
3201 Bureau d'études commerciales

Folio 1c

Qui doit assumer les rôles et actions :

CONCEVOIR COMMERCIALEMENT ET TECHNOLOGIQUEMENT LE PRODUIT OU LE SERVICE.

En utilisant les moyens suivants :

- Synthèse des éléments de forme, de nature, de couleur, de système, de durée de vie, de processus, de garantie ... cahier des charges du produit.
- Analyse de la valeur au niveau :
  - . service achat (fournisseurs référencés en matériaux traditionnels).
  - . bureau d'étude (normes).
  - . bureau de méthode (parc machine et qualifications nécessaires).
  - . service prototypes et maquettes.

	DIRECTES	**INDIRECTES**
Si les rôles et moyens	d° folio 1b +	d° folio 1b +

sont absents, on a pour conséquences :

- Risque de qualité et technologie faible, ou inversement.
- Produit utopique non réalisable.
- Difficultés de fabrication de la direction technique.
- Niveau élevé de rebuts et retouches.

- Risque financier pour l'entreprise.
- La recherche et l'outillage ne seront jamais amortis.
- Le produit se vendra au goutte à goutte.

Que l'on peut détecter en se posant la question :

- Quelles sont les règles de conception du produit ?
- Qui participe à l'élaboration des produits nouveaux, utilise-t-on toutes les compétences à ce stade ?

Ou en utilisant les ratios :

d° folio 1b +

$$\frac{\text{Prix de revient du produit}}{\text{Prix de revient des produits de la même gamme.}}$$

Commentaires :

LA FONCTION : 3201

COMMERCIALE implique le centre de responsabilité :
Bureau d'études commerciales

Folio 1d

Qui doit assumer les rôles et actions :

ETUDIER LE MARCHE DES PRODUITS ET SERVICES.

En utilisant les moyens suivants :

- Etudes quantitatives (1er marché, renouvellement, zones... secteurs ...) de la part du marché.
- Etudes qualitatives (couches de clientèles ... habitudes d'achats ... caractéristiques de populations sociales, professionnelles ...).
- Pannels clients.
- Tests de motivations.
- Analyse des circuits de distribution.
- .../...
- Statistiques de consommation et d'évolution des potentiels d'achats.
- Etudes de prospective par secteurs d'activités professionnelles.
- .../...

Si les rôles et moyens

DIRECTES	INDIRECTES
Méconnaissance du marché, de la clientèle, des moyens pour l'atteindre. Impossibilité de définir les objectifs,	- Risque d'élaboration de produits invendables.

TABLEAUX D'ANALYSE PAR

sont absents, on a pour conséquences :

les quotas ..., la qualité et la quantité en force de vente ainsi que les actions à engager. Impossibilité de prévoir les coûts de distribution. Impossibilité de budgéter le produit.

- Risques financiers pour l'entreprise (investissements, fabrication, stocks).

Que l'on peut détecter en se posant la question :

- Quelles sont les études de fonds qui précèdent le lancement d'un produit ?
- Pourquoi les prévisions de chiffre d'affaire ne sont pas réalisées ?
- Quels sont les obstacles mentionnés sur les rapports de la force de vente ?

Ou en utilisant les ratios :

$$\frac{\text{Stock du produit}}{\text{Stock total}}$$

Commentaires :

L'étude de marché est relativement coûteuse. Elle donne le feu vert ou le feu rouge au lancement d'un produit, néanmoins, son coût, comparé à celui des erreurs, s'avère nettement inférieur et permet encore de réaliser des économies. Elle peut être comtabilisée en frais de premier établissement ou TFSE selon sa nature

NOTA : Ce rôle est nécessaire pour gérer l'incertitude du développement de l'entreprise.

LA FONCTION : COMMERCIALE implique le centre de responsabilité :
3201 Bureau d'études commerciales

Folio 1e

Qui doit assumer les rôles et actions :

DEFINIR LA MARQUE DU PRODUIT OU DU SERVICE.

En utilisant les moyens suivants :

- Image de marque souhaitée du produit :
  . nature, fonction
- Technique de créativité.
- Tests de marque.

Si les rôles et moyens

DIRECTES	INDIRECTES
- Produit "inodore".	- Le consommateur fait l'achat d'un produit et non d'une marque.

sont absents, on a pour conséquences :	- Méconnaissance du produit auprès du public. - L'entreprise, à travers la marque, ne s'intègre pas au marché.
Que l'on peut détecter en se posant la question :	Sous quelle marque est commercialisé le produit ?
Ou en utilisant les ratios :	———
Commentaires :	La marque fait partie des immobilisations incorporelles.

NOTA : Définir la marque du produit est nécessaire à l'indépendance du produit sur le marché.

LA FONCTION : 3201

COMMERCIALE implique le centre de responsabilité : Bureau d'études commerciales

Folio 1f

Qui doit assumer les rôles et actions :

DEFINIR LE NIVEAU DE PRIX DU PRODUIT OU DU SERVICE.

En utilisant les moyens suivants :

- Coût de distribution :
  - . frais de vente
  - . coût de stockage
  - . coût de livraison
  - . coût d'administration
  - . coût après-vente et garantie
- Coût de production :
  - . composants, gammes
  - . investissements
  - . qualifications
  - . formation
- Coût administratif : coûts de structure.
- Budget quantitatif et chiffre d'affaire.
- Marge souhaitée.
- Prix pratiqué par la concurrence.

Si les rôles et moyens

DIRECTES	INDIRECTES
- Politique de prix incohérente et marge éthérogène.	- Risque financier pour l'entreprise.

sont absents, on a pour conséquences :

- Produit invendable (ou contraire).
- Manque à gagner éventuel (voire pertes).
- Pérénité de l'entreprise compromise.

Que l'on peut détecter en se posant la question :

- Quelles est la composition de la structure de l'entreprise ?
- Y a-t-il un compte d'exploitation prévisionnel du produit, selon quelles normes ?
- Quelle est la composition du prix de vente ?

Ou en utilisant les ratios :

$$\frac{\text{Prix de vente du produit}}{\text{Prix de vente de la concurrence}} \qquad \frac{\text{Marge brute par niveau}}{\text{Prix de vente du produit}}$$

Commentaires :

Selon la dimension de l'entreprise, ce rôle peut être centralisé sous une direction administrative et financière.

NOTA : Le niveau de prix est une nécessité élémentaire pour une commercialisation positive de tout produit et tout service.

LA FONCTION : COMMERCIALE implique le centre de responsabilité :

3201 Bureau d'études commerciales

Folio 1g

Qui doit assumer les rôles et actions :

RECHERCHER LES EXTENSIONS POSSIBLES DU PRODUIT OU DU SERVICE.

En utilisant les moyens suivants :

- Etude des fonctions du produit.
- Etude des applications parallèles.
- Etude des besoins.
- Créativité.

Si les rôles et moyens

DIRECTES	INDIRECTES
- Risque d'un produit concurrent mieux adapté.	- Manque à gagner. - Perte de l'impact de l'entreprise et de la marque sur le marché.

sont absents, on a pour conséquences :

- Le produit concurrent se substitue au produit de l'entreprise.

Que l'on peut détecter en se posant la question :

Quelles sont les diverses applications possibles issues des fonctions du produit ?

Ou en utilisant les ratios :

—

Commentaires :

L'extension du produit permet la supprématie du produit sur la concurrence.

LA FONCTION : COMMERCIALE implique le centre de responsabilité :
3202 Méthodes de vente

Folio 1a

Qui doit assumer les rôles et actions :

DEFINIR LES CIRCUITS D'ACCES A LA DECISION D'ACHAT

En utilisant les moyens suivants :

- Etudes quantitatives.
- Etudes qualitatives.
- Pannels clients.
- Analyse des circuits de distribution.
- Statistiques de consommation.
- Etudes de prospective par secteurs d'activité.
- ....

d° folio 1d "bureau d'études commerciales"

Si les rôles et moyens

DIRECTES	INDIRECTES
- Pas de connaissance de la position des clients sur le marché : . circuits non rationnels.	- Le chiffre d'affaire n'atteint pas les prévisions. - Résultat nul ou négatif. - Risques financiers pour l'entreprise.

sont absents, on a pour conséquences :

- .actions désordonnées.
- . inefficacité de la force de vente.
- . objectifs non atteints.
- . coûts de distribution élevés.

Que l'on peut détecter en se posant la question :

Quelle est la composition de la clientèle :
. en quantité
. en qualité
) par zone

(détaillants, revendeurs, concessionnaires ...)?

Ou en utilisant les ratios :

$$\frac{\text{Coût de distribution}}{\text{Chiffre d'affaire}} \qquad \frac{\text{Résultats}}{\text{Objectifs}} \qquad \frac{\text{Nombre de commandes}}{\text{Nombre de visites}}$$

Commentaires :

LA FONCTION : COMMERCIALE implique le centre de responsabilité :
3202 Méthodes de ventes

Folio 1b

Qui doit assumer les rôles et actions : → DEFINIR LES OBJECTIFS DE VENTE.

En utilisant les moyens suivants : → d° au folio 1a

Si les rôles et moyens →

DIRECTES	INDIRECTES
- Force de vente latente. - Taux de commande en dent de scie.	- Chiffre d'affaire aléatoire. - Le chiffre d'affaire stagne ou baisse. - Les stocks augmentent.

sont absents, on a pour conséquences :

- Impossibilité de contrôler.
- Sous-emploi en production.
- Risque financier pour l'entreprise.

Que l'on peut détecter en se posant la question :

Quels sont les quotas :
. par secteur ?
. par équipe ?
. .... ?

Ou en utilisant les ratios :

$$\frac{\text{Nombre de commandes maxi}}{\text{Nombre de commandes mini}}$$ dans la même période.

Commentaires :

Le circuit d'accès à la décision d'achat est nécessaire pour mettre en place un système de vente rationnel et contrôlé.

LA FONCTION : COMMERCIALE implique le centre de responsabilité :
3202 Méthodes de ventes

Folio 1c

Qui doit assumer les rôles et actions : → DEFINIR LA QUALIFICATION DES VENDEURS.

En utilisant les moyens suivants : →

- Technologie utilisée dans la conception du produit.
- Connaissances parallèles nécessaires à la technologie du produit.
- Descriptifs de poste :
  - . fiche de fonction
  - . profil psychologique
- Statuts de la profession
- Spécialistes en recrutement de force de vente.

Si les rôles et moyens →

DIRECTES	INDIRECTES
- Incompétence technologique de la force de vente - Atteinte à l'image de marque.	- Perte éventuelle de clientèle (non satisfaction). - Chiffre d'affaire et marge en péril.

sont absents, on a pour conséquences :

- Inefficacité de la force de vente.
- Turn over important

- Développement bloqué.

Que l'on peut détecter en se posant la question :

- Quelles formations doivent avoir nos vendeurs ?
- Quelle politique de poste doit-on appliquer ?
- Quels sont les critères indispensables au poste ?

Ou en utilisant les ratios :

$$\frac{\text{Nombre de vendeurs en poste}}{\text{Nombre de vendeurs recrutés dans l'exercice.}}$$

Commentaires :

La qualité du vendeur fait que celui-ci est la locomotive du chiffre d'affaire de l'entreprise.
Le recrutement du vendeur est aussi important que le recrutement des qualifications pour la production.

LA FONCTION : COMMERCIALE implique le centre de responsabilité :
Méthodes de ventes

3202

Folio 1d

Qui doit assumer les rôles et actions :

DEFINIR LA POLITIQUE DE REMUNERATION .

En utilisant les moyens suivants :

- Etudes quantitatives et qualitatives.
- Marges brutes par famille de produits.
- Système de distribution :
  - . quantité vendue
  - . mode de réglement de la clientèle
- Système social de l'entreprise.
- Conventions collectives de la profession.

Si les rôles et moyens

DIRECTES	INDIRECTES
- Force de vente statique. - Non motivation. - Frais de vente élevés	- Chiffre d'affaire statique. - Frais de vente élevés. - Marge sur coûts de distribution nulles ou négatives.

sont absents, on a pour conséquences :

- Litiges dûs à la non homogénéïté des systèmes de salaires appliqués aux vendeurs.

Que l'on peut détecter en se posant la question :

- Quelle est la base pnilosophique de remunération de la force de vente ?
- Quelles sont les parts fixes et variables, selon quels critères ?
- Quelle est la composition des salaires payés à la force de vente : parts fixes, parts variables, taux de commissions, bases de paiement des commissions. (commandes, réglement) ?

Ou en utilisant les ratios :

$$\frac{\text{Salaire fixe}}{\text{Salaire perçu}} \qquad \frac{\text{Salaire perçu}}{\text{Chiffre d'affaire produit}}$$

$$\frac{\text{Salaire de l'entreprise}}{\text{Salaire de la concurrence}}$$

Commentaires :

La politique de rémunération est un des éléments moteurs de l'efficacité de l'homme dans l'entreprise.

LA FONCTION : COMMERCIALE implique le centre de responsabilité : Méthodes de ventes

3202

Folio 1e

Qui doit assumer les rôles et actions :	DEFINIR LE SYSTEME DE CONTROLE
En utilisant les moyens suivants :	- Normes et objectifs de vente. - Rapports de visites : . quantitatifs . qualitatifs - Contrôle physique - Planning de position.
Si les rôles et moyens	**DIRECTES** : - Risque de non respect des objectifs. - Force de vente statique **INDIRECTES** : - Frais de vente élevés - Le chiffre d'affaire stagne.

sont absents, on a pour conséquences :

Que l'on peut détecter en se posant la question :

- Quels sont les systèmes de contrôles en place ?
- Quelles sont les périodicités ?
- Quel est le rapport entre l'objectif et la réalisation ?

Ou en utilisant les ratios :

$$\frac{\text{Nombre de visites}}{\text{Nombre de commandes}} \qquad \frac{\text{Résultats}}{\text{Objectifs}}$$

Commentaires :

Le système de contrôle est indispensable pour réajuster les actions sur l'incertitude des marchés.

LA FONCTION : COMMERCIALE implique le centre de responsabilité : 3202
Méthodes de ventes

Folio 1f

Qui doit assumer les rôles et actions :

PREPARER LES SUPPORTS DOCUMENTAIRES DU PRODUIT.

En utilisant les moyens suivants :

- Services techniques
- Bureau d'études commerciales.
- Publicités.
- Techniques de créativité.

Si les rôles et moyens

DIRECTES	INDIRECTES
- Non matérialisation du produit et de l'entreprise chez le client.	- Manque à gagner en chiffre d'affaire.

sont absents, on a pour conséquences :

- Difficulté à convaincre l'interlocuteur sur la qualité ou le service que rend le produit.

Que l'on peut détecter en se posant la question :

- Existe-t-il des "plaquettes" commentaires et tarifs sur les produits ?
- Sont-ils mis à jour périodiquement ?
- Font-ils l'objet d'envois ponctuels ?

Ou en utilisant les ratios :

———

Commentaires :

LA FONCTION : COMMERCIALE implique le centre de responsabilité : Méthodes de ventes

3202

Folio 1g

Qui doit assumer les rôles et actions :

DEFINIR LES ARGUMENTS DE VENTE.

En utilisant les moyens suivants :

- Services Techniques.
- Bureau d'études commerciales.
- Rapports de vente
- Publicités
- Techniques de créativité.

Si les rôles et moyens

DIRECTES	INDIRECTES
- Arguments non homogènes voire différents. - Vente contrariée et inéfficace.	- Difficultés de réalisation du chiffre d'affaire.

sont absents, on a pour conséquences :

- Atteinte éventuelle de l'image de marque.
- Objectifs non atteints.

Que l'on peut détecter en se posant la question :

- Existe-t-il un argumentaire et quels points clés fait-il apparaître ?
- Comment est-il perçu par la clientèle ?

Ou en utilisant les ratios :

———

Commentaires :

LA FONCTION : COMMERCIALE Implique le centre de responsabilité : Méthodes de ventes

3202

Folio 1h

Qui doit assumer les rôles et actions : → DEFINIR LES OPERATIONS DE PROMOTION

En utilisant les moyens suivants :

- Objectifs : atteints, à atteindre.
- Etudes quantitatives, qualitatives .
  - . densité,
  - . répartition,
  - . composition des clients.
- Marges ajustées
- Brigade de vente.

Si les rôles et moyens

DIRECTES	INDIRECTES
- Risque d'objectifs non atteints. - Non dynamisation de la force de vente.	- Risque de chiffre d'affaire stagnant. - Développement compromis.

sont absents, on a pour conséquences :

- Difficultés à faire connaître le produit.

Que l'on peut détecter en se posant la question :

- Fait-on des opérations de promotion, en quelles circonstances ?
- Quel en est l'impact et le résultat ?

Ou en utilisant les ratios :

$$\frac{\text{Nombre de ventes promotionnelles}}{\text{Nombre de ventes totales.}}$$

Commentaires :

Les promotions permettent le réajustement des objectifs.

LA FONCTION : COMMERCIALE implique le centre de responsabilité
3202 Méthodes de vente

Folio 1i

Qui doit assumer les rôles et actions : → ORIENTER LES CAMPAGNES DE PUBLICITE

En utilisant les moyens suivants :

- Etudes quantitatives, qualitatives.
- Objectifs de développement.
- Rapports des vendeurs.
- Habitudes d'achat du consommateur.

Si les rôles et moyens

DIRECTES	INDIRECTES
- Risque d'objectifs non atteints. - Difficultés à faire connaître le produit.	- Risque de chiffre d'affaire stagnant. - Frein au développement du produit.

sont absents, on a pour conséquences :

Que l'on peut détecter en se posant la question :

- Quel est le budget publicité ?
- A quelle époque remonte la dernière campagne, quel était son objet ?
- Quel en a été le résultat ?

Ou en utilisant les ratios :

$$\frac{\text{Budget publicitaire}}{\text{Budget ventes}}$$

Commentaires :

La publicité est utile pour amener le consommateur vers le produit.

LA FONCTION : COMMERCIALE implique le centre de responsabilité :
3203 Force de vente

Folio 1a

Qui doit assumer les rôles et actions : → RECRUTER LA FORCE DE VENTE ET LA FORMER.

En utilisant les moyens suivants : →

- Caractèristiques de l'activité ou du produit (profil technique).
- Fiche de poste et profil psychologique.
- Service recrutement (interne/externe)
- Formation par encadrement (guide de vente) ou concours d'organisme extérieur.

Si les rôles et moyens →

DIRECTES	INDIRECTES
- Vendeurs inefficaces - Objectifs non atteints.	- Chiffre d'affaire (inégalité de vente des produits). - Manque à gagner en chiffre d'affaire.

sont absents, on a pour conséquences :

Que l'on peut détecter en se posant la question :

- Qui et comment recrute-t-on la force de vente ?
- Quels sont les critères d'un recrutement "vendeur"?
- Quelle est la durée de sa formation ?

Ou en utilisant les ratios :

$$\frac{\text{Chiffre d'affaire meilleur vendeur}}{\text{Chiffre d'affaire mauvais vendeur}}$$

Commentaires :

LA FONCTION : COMMERCIALE implique le centre de responsabilité : Force de vente

3203

Folio 1b

Qui doit assumer les rôles et actions : ASSISTER ET ANIMER LA FORCE DE VENTE.

En utilisant les moyens suivants :

- Actions parallèles sur le terrain.
- Réunions avec le responsable de secteur (exposé des difficultés rencontrées).

	DIRECTES	INDIRECTES
Si les rôles et moyens	d° folio 1a +	

sont absents, on a pour conséquences :

- Vente anarchique et passive
- Quotas non atteints.

- Manque à gagner en chiffre d'affaire, ou chiffre d'affaire en baisse.

Que l'on peut détecter en se posant la question :

- Les vendeurs sont-ils encadrés et aidés ?
- Méne-t-on des actions parallèles avec la force de vente, lesquelles ?

Ou en utilisant les ratios :

$$\frac{\text{Chiffre d'affaire ou quota réalisé}}{\text{Chiffre d'affaire ou quota prévu}}$$

Commentaires :

Investir dans la formation de la force de vente, c'est assurer son adaptation et son efficacité sur l'évolution du marché.

LA FONCTION : 3203 — COMMERCIALE implique le centre de responsabilité : Force de vente

Folio 1c

Qui doit assumer les rôles et actions :

FAIRE APPLIQUER TOUTES LES TECHNIQUES ET "TOUR DE MAIN" DEFINIS PAR LE BUREAU DE METHODES COMMERCIALES.

En utilisant les moyens suivants :

d° folio 1b

- "Bible" du produit, de l'argumentaire, du "tour de main".

Si les rôles et moyens

DIRECTES	INDIRECTES
d° au folio 1b	d° au folio 1b

sont absents, on a pour conséquences :

Que l'on peut détecter en se posant la question :

- Existe-t-il un guide de vente propre à l'entreprise ?
- Quels sont les points clés de son contenu ?

Ou en utilisant les ratios :

———

Commentaires :

LA FONCTION : COMMERCIALE implique le centre de responsabilité : Force de vente

3203

Folio 1d

Qui doit assumer les rôles et actions : → FAIRE RESPECTER LES OBJECTIFS ET CONTROLER LES RESULTATS.

En utilisant les moyens suivants : →

- Quotas : chiffre d'affaire, visite, quantités.
- Rapports de vente.
- Etat du carnet de commandes.
- Actions sur le terrain.

Si les rôles et moyens →

DIRECTES	INDIRECTES
- Vente incontrôlée. - Méconnaissance des difficultés. - Quotas non atteints.	- Manque à gagner ou baisse du chiffre d'affaire.

sont absents, on a pour conséquences :

Que l'on peut détecter en se posant la question :

- Quelle exploitation est faite sur les quotas, rapports de vente et état du carnet de commandes ?
- Quels actions et renforts met-on en place ?

Ou en utilisant les ratios :

$$\frac{\text{Quotas réels}}{\text{Quotas prévus}}$$

en : - chiffre d'affaire
- marge brute
- visites
- ...

} par produit

Commentaires :

LA FONCTION : COMMERCIALE implique le centre de responsabilité :
3203 Force de vente

Folio 1e

Qui doit assumer les rôles et actions : → REPARTIR GEOGRAPHIQUEMENT LA FORCE DE VENTE ET LES ACTIONS A ENGAGER.

En utilisant les moyens suivants : →
- Etude de marché :
  - . quantitative
  - . qualitative
- Quotas à atteindre
- Effectifs
- Qualification

) de la force de vente

Si les rôles et moyens →

DIRECTES	INDIRECTES
- Quotas non atteints. - Surcharge / sous-emploi dans le secteur.	- Manque à gagner, ou baisse du chiffre d'affaire

sont absents, on a pour conséquences :

- Ecart de réalisation des objectifs.

Que l'on peut détecter en se posant la question :

- Quels sont les équilibres par secteur en :
  - . densité clients
  - . force de vente
  - . distance géographique
- Quels sont les critères d'attribution des secteurs.

Ou en utilisant les ratios :

$$\frac{\text{Chiffre d'affaire équipe}}{\text{Chiffre d'affaire total}} \qquad \frac{\text{Effectifs ou visites}}{\text{Nombre de clients}}$$

Commentaires :

LA FONCTION : COMMERCIALE implique le centre de responsabilité : Administration des ventes

3204

Folio 1a

Qui doit assumer les rôles et actions :

ENREGISTRER LES COMMANDES ET DELAIS.

En utilisant les moyens suivants :

- Bons de commande.
- Planning de production
- Ordre des représentants.
- Niveau du stock des produits finis.

Si les rôles et moyens

DIRECTES	INDIRECTES
- Commandes et délais non honorés. - Commandes annulées	- Perte de chiffre d'affaire.

sont absents, on a pour conséquences :

Que l'on peut détecter en se posant la question :

- Quelle est la procédure d'enregistrement des commandes et délais ?
- Quel support et quelle consultation précède l'enregistrement de la commande ?

Ou en utilisant les ratios :

$$\frac{\text{Nombre de commandes annulées}}{\text{Nombre de commandes totales}}$$

Commentaires :

LA FONCTION : COMMERCIALE implique le centre de responsabilité :
Administration des ventes

3204

Folio 1b

Qui doit assumer les rôles et actions :	PROGRAMMER ET CONFIRMER A L'ORDONNANCEMENT, LES CADENCES DE FABRICATION.
En utilisant les moyens suivants :	dº folio 1a + - Charges de fabrication.
Si les rôles et moyens	**DIRECTES** : dº folio 1a + ; **INDIRECTES** : dº folio 1a

sont absents, on a pour conséquences :

- Rupture de stock.
- Gestion anarchique des commandes et livraisons

Que l'on peut détecter en se posant la question :

- Quel est le taux d'emploi des ateliers ?
- Quelle est la procédure de liaison commercial et ordonnancement ?

Ou en utilisant les ratios :

$$\frac{\text{Nombre de commandes annulées}}{\text{Nombre de commandes totales}} \qquad \frac{\text{Heures de production}}{\text{Heures travaillées}}$$

Commentaires :

LA FONCTION : COMMERCIALE implique le centre de responsabilité : Administration des ventes

3204

Folio 1c

Qui doit assumer les rôles et actions :	PREPARER LES BONS DE LIVRAISON ET D'EXPEDITION.
En utilisant les moyens suivants :	- Bon de commande. - Bon de réception de fabrication. - Planning de livraisons.
Si les rôles et moyens	**DIRECTES** : - Retards ou lacunes dans les délais de livraisons .. facturation. **INDIRECTES** : - Facturation décalée (trésorerie).

sont absents, on a pour conséquences :

Que l'on peut détecter en se posant la question :

- Quelle est la durée du travail entre la production et la livraison du produit ?

Ou en utilisant les ratios :

Commentaires :

LA FONCTION : COMMERCIALE implique le centre de responsabilité : Administration des ventes

3204

Folio 1d

Qui doit assumer les rôles et actions : → PREPARER LA FACTURATION CLIENTS

En utilisant les moyens suivants :

- Bons de commande.
- Bons de livraison.
- Tarifs clients.
- Taux de remise.
- Conditions de paiement.
- Cahier des charges de la clientèle ...

Si les rôles et moyens

DIRECTES	INDIRECTES
d° folio 1c +	

sont absents, on a pour conséquences :

- Retard dans les réglements

- Trésorerie sinueuse.
- Prévisions inutiles.

Que l'on peut détecter en se posant la question :

- A partir de quels élements et dans quels délais est déclenchée la facturation ?

Ou en utilisant les ratios :

$$\frac{\text{Nombre de commandes livrées}}{\text{Nombre de factures émises.}}$$

Commentaires :

LA FONCTION : COMMERCIALE implique le centre de responsabilité : Administration des ventes

3204

Folio 1e

Qui doit assumer les rôles et actions :

ENTRETENIR LES RELATIONS NECESSAIRES ET GERER LE PARC DES TRANSPORTEURS.

En utilisant les moyens suivants :

- Fichier transporteur.
- Type de produit et colisage.
- Délais et destination.

Si les rôles et moyens

DIRECTES	INDIRECTES
- Retard dans les livraisons.	- Décalage facturation. - Coût d'expédition éventuellement élevé.

sont absents, on a pour conséquences :

Que l'on peut détecter en se posant la question :

- Quels sont les moyens de transport utilisés ?
- Quels sont les critères de choix :
  - . rapidité
  - . qualité
  - . volume
  - . prix
  - . ...

Ou en utilisant les ratios :

$$\frac{\text{Coût des expéditions}}{\text{Coût commercial}}$$

Commentaires :

LA FONCTION : COMMERCIALE implique le centre de responsabilité : Administration des ventes.

3204

Folio 1f

Qui doit assumer les rôles et actions :

TENIR LES TABLEAUX DE BORD DU CHIFFRE D'AFFAIRE DES SECTEURS, DES PRODUITS, DES EQUIPES, DES VISITES, DES COMMANDES, ...

En utilisant les moyens suivants :

- Chiffre d'affaire
- Commandes
- Articles

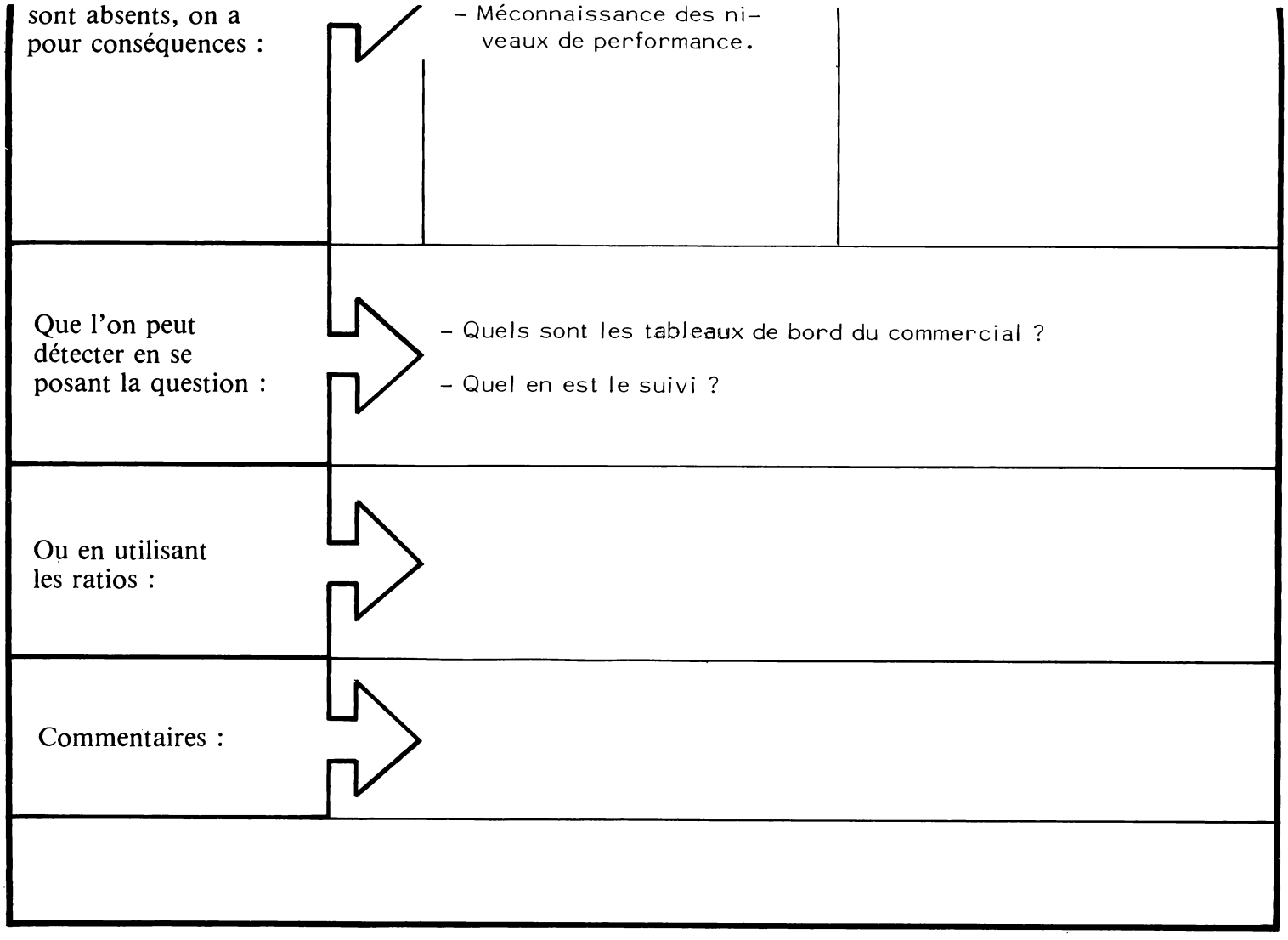
) par centre de responsabilité

- ...

- Etats et graphes d'activité.

Si les rôles et moyens

DIRECTES	INDIRECTES
- Difficultés de gestion des secteurs. - Incompétitivité.	- Impossibilité de gérer la vente, les budgets, l'entreprise.


sont absents, on a pour conséquences :
- Méconnaissance des niveaux de performance.
Que l'on peut détecter en se posant la question :
- Quels sont les tableaux de bord du commercial ?
- Quel en est le suivi ?
Ou en utilisant les ratios :
Commentaires :

LA FONCTION : COMMERCIALE implique le centre de responsabilité : Administration des ventes.

3204

Folio 1g

Qui doit assumer les rôles et actions :

TENIR L'ADMINISTRATION GENERALE DU SECTEUR COMMERCIAL.

En utilisant les moyens suivants :

- Fichier du personnel.
- Résultats individuels.
- Frais engagés.
- Budgets.
- Etat des commissionnements.
- Etats de synthèse :
  - . chiffre d'affaire
  - . commandes
  - . affaires en cours ...
- Documentations diverses.
- Compte d'exploitation par secteur commercial.
- Rapports, ordres du jour, communications, compte-rendus de réunions.
- .../...

Si les rôles et moyens

DIRECTES	INDIRECTES
- Commercial non géré	- Impossibilité de gérer les autres postes de l'entreprise.

sont absents, on a pour conséquences :

Que l'on peut détecter en se posant la question :

- Quel est le descriptif de fonction des personnes employées à l'administration des ventes ?

Ou en utilisant les ratios :

Commentaires :

LA FONCTION : COMMERCIALE implique le centre de responsabilité : Administration des ventes

3204

Folio 1h

Qui doit assumer les rôles et actions :

TENIR LES COMPTES INDIVIDUELS DES CLIENTS ET GERER LES REMISES, RISTOURNES ET CONDITIONS DE PAIEMENT. (ou service comptable).

En utilisant les moyens suivants :

- Facturation.
- Normes commerciales :
  - . remises.
  - . ristournes.
  - . réglements.

Si les rôles et moyens

DIRECTES	INDIRECTES
- Méconnaissance du crédit du client. - Relance anarchique.	- Trésorerie sinueuse.

sont absents, on a pour conséquences :

Que l'on peut détecter en se posant la question :

- Combien de clients sont en compte ?
- Quel est le montant du crédit client ?

Ou en utilisant les ratios :

$$\frac{\text{Solde compte client} \times 360}{\text{Chiffre d'affaire réalisé.}}$$

Commentaires :

LA FONCTION : COMMERCIALE implique le centre de responsabilité :
3204 Administration des ventes

Folio 1i

Qui doit assumer les rôles et actions : → RELANCER ET ACTIVER LES REGLEMENTS AUPRES DE LA CLIENTELE

En utilisant les moyens suivants : → - Etats des comptes clients

Si les rôles et moyens

DIRECTES	INDIRECTES
- Méconnaissance de la qualité de la clientèle - Financement démesuré du crédit client	- Trésorerie sinueuse - Difficultés financières éventuelles

sont absents, on a pour conséquences :

Que l'on peut détecter en se posant la question :

d° au folio 1h

Ou en utilisant les ratios :

d° au folio 1h

Commentaires :

LA FONCTION : COMMERCIALE implique le centre de responsabilité : Magasin produits finis, expéditions/ livraisons.

3205

Folio 1a

Qui doit assumer les rôles et actions :

GERER LE MAGASIN DES PRODUITS FINIS ET INFORMER L'ADMINISTRATION COMMERCIALE DE SON ETAT.

En utilisant les moyens suivants :

- Programme de fabrication.
- Niveau de réapprovisionnement du stock.
- Bon de commande.
- Demande de lancement.

Si les rôles et moyens

DIRECTES	INDIRECTES
- Rupture du stock. - Délais non respectés. - Perte de commandes.	- Surcharge ou sous-emploi de fabrication.

sont absents, on a pour conséquences :

Que l'on peut détecter en se posant la question :

- Quels sont les systèmes appliqués à la gestion des stocks des produits finis ?
- Comment sont déclenchés les lancements ?

Ou en utilisant les ratios :

$$\frac{\text{Nombre de ruptures}}{\text{Nombre de demandes}}$$

Commentaires :

LA FONCTION : COMMERCIALE implique le centre de responsabilité : Magasin produits finis, expéditions/ livraisons.

3205

Folio 1b

Qui doit assumer les rôles et actions :

PREPARER LES COMMANDES ET REGROUPER LES LIVRAISONS PAR SECTEURS ET TRANSPORTEURS.

En utilisant les moyens suivants :

- Bons de commandes.
- Délais.
- Situation géographique du client.
- Fichier transporteur.

Si les rôles et moyens

DIRECTES	INDIRECTES
- Anarchie dans les livraisons. - Coût élevé.	- Réclamations de la clientèle sur les délais non respectés. - Perte de commandes. - Retard de facturation.

sont absents, on a pour conséquences :

Que l'on peut détecter en se posant la question :

- Quels sont les critères de groupage des livraisons et expéditions ?

Ou en utilisant les ratios :

$$\frac{\text{Coût de livraison secteur}}{\text{Coût de livraison moyen}}$$

Commentaires :

LA FONCTION : COMMERCIALE implique le centre de responsabilité : Magasin produits finis, expéditions/ livraisons.

3205

Folio 1c

Qui doit assumer les rôles et actions :

REDIGER LES DOCUMENTS NECESSAIRES AU TRANSPORT, DOUANES ...

En utilisant les moyens suivants :

- Spécifications des transporteurs et administrations.

Si les rôles et moyens

DIRECTES	INDIRECTES
- Retour ou attente de marchandises.	- Délais non respectés.

sont absents, on a pour conséquences :

Que l'on peut détecter en se posant la question :

- Connaissez-vous les normes et procédures de frêt et transit, ... ?

Ou en utilisant les ratios :

Commentaires :

LA FONCTION : COMMERCIALE implique le centre de responsabilité : Après-vente

3206

Folio 1a

Qui doit assumer les rôles et actions :

GERER LES DEMANDES D'INTERVENTION DE LA CLIENTELE.

En utilisant les moyens suivants :

- Contrat de garantie.
- Demande des clients.
- Planning d'intervention.
- Qualification de l'intervenant.

Si les rôles et moyens

DIRECTES	INDIRECTES
- Intervention au coup par coup. - Non fidélisation de la clientèle.	- Eventuellement, procès.

sont absents, on a pour conséquences :

Que l'on peut détecter en se posant la question :

- Comment et quand est déclenchée ou programmée une intervention ?

Ou en utilisant les ratios :

———

Commentaires :

LA FONCTION : COMMERCIALE implique le centre de responsabilité :
3206 Après-vente

Folio 1b

Qui doit assumer les rôles et actions :

GERER LE STOCK DES ORGANES DE RECHANGE.

En utilisant les moyens suivants :

- Fichier stock.
- Demande d'achat.
- Fiche de sortie.
- Seuil de réapprovisionnement.

Si les rôles et moyens

DIRECTES	INDIRECTES
- Rupture - Intervention retardée - Mauvaise qualité de la prestation.	- Non fidélisation de la clientèle. - Intervention éventuellement plus coûteuse.

sont absents, on a pour conséquences :

Que l'on peut détecter en se posant la question :

- Existe-t-il un fichier stock des organes de rechange ?

Ou en utilisant les ratios :

———

Commentaires :

LA FONCTION : COMMERCIALE implique le centre de responsabilité : Après-vente

3206

Folio 1c

Qui doit assumer les rôles et actions :

LANCER LES INTERVENTIONS, CONTROLER LA QUALITE ET LE COUT.

En utilisant les moyens suivants :

- Qualification des intervenants.
- Bons de travaux.
- Bons de sortie des pièces.
- Fréquence de retouche.

Si les rôles et moyens

DIRECTES	INDIRECTES
- Méconnaissance du coût de l'intervention. - Non contrôle du budget et du prix de revient du produit.	- Intervention onéreuse si retouche.

sont absents, on a pour conséquences :

Que l'on peut détecter en se posant la question :

- Quel est le coût d'une intervention ?
- Comment est-il calculé ?

Ou en utilisant les ratios :

$$\frac{\text{Coût d'intervention}}{\text{Coût moyen}}$$

Commentaires :

A FONCTION : TECHNIQUE implique le centre de responsabilité : Etudes

3207

Folio 1a

Qui doit assumer les rôles et actions :

DEFINIR LE CAHIER DES CHARGES DU PRODUIT . (PRODUIT NOUVEAU).

En utilisant les moyens suivants :

- Expression des besoins commerciaux
- Brigade du bureau d'études :
  - . projecteurs
  - . etudes
  - . exécutions
  - . détails ...
- Techniques d'analyse de la valeur.
- Normalisation.
- Standardisation.

Si les rôles et moyens

DIRECTES	INDIRECTES
- Produit trop riche. - infonctionnalité. - Coûts parasites elevés au niveau :	- Difficultés de commercialisation. - Dualité de produits nouveaux sur le marché.

TABLEAUX D'ANALYSE PAR

sont absents, on a pour conséquences :

. des approvisionnements.
. de la mise en fabrication.

(Pièces différentes, approvisionnements parcellaires, lancements répétitifs de faible quantité).

Que l'on peut détecter en se posant la question :

- Quel est le prix de vente du produit par rapport à la concurrence ?

Ou en utilisant les ratios :

$$\frac{\text{Nombre de composants standard}}{\text{Nombre de composants du produit}}$$

Commentaires :

LA FONCTION : TECHNIQUE implique le centre de responsabilité :
3207 Etudes

Folio 1b

Qui doit assumer les rôles et actions :

ETUDIER LES PRODUITS EXISTANTS POUR LES REMETTRE EN CAUSE ET LES AMELIORER.

En utilisant les moyens suivants :

- Expression des désirs de la clientèle.
- Suggestions du bureau des méthodes.
- Techniques d'analyse de la valeur.
- Normalisation.
- Standardisation.

Si les rôles et moyens

DIRECTES	INDIRECTES
- Agonie du produit. - Nombreuses modifications.	- Mévente. - Apparition de produits nouveaux

sont absents, on a pour conséquences :

Que l'on peut détecter en se posant la question :

- Quel est l'âge du produit et quelles modifications a-t-il subit ?
- Quelle en a été la répercussion sur la vente ?

Ou en utilisant les ratios :

$$\frac{\text{Nombre de composants standard}}{\text{Nombre de composants du produit}}$$

Commentaires :

LA FONCTION : TECHNIQUE implique le centre de responsabilité :
3208 Bureau des méthodes

Folio 1a

Qui doit assumer les rôles et actions :

ASSURER L'INDUSTRIALISATION DU PRODUIT DANS LES MEILLEURES CONDITIONS DE COUT ET DE QUALITE.
(Méthodes + moyens).

En utilisant les moyens suivants :

- Programmes ou prévisions.
- Techniques de préparation du travail.
- Objectifs de prix et de qualité.

Si les rôles et moyens

DIRECTES	INDIRECTES
- Coûts élevés. - Qualité médiocre. - Travaux mal préparés : . Perte de temps en fabrication (maîtrise, exécutants).	- Prix de revient non compétitif.

sont absents, on a pour conséquences :

- Matériel mal utilisé
- Outillage non adapté au produit à fabriquer.

Que l'on peut détecter en se posant la question :

- Y a-t-il des réclamations du commercial sur le coût, la qualité ?
- Y a-t-il des réclamations de la part des exécutants ?
- Y a-t-il des rebuts et retouches ?

Ou en utilisant les ratios :

$$\frac{\text{Quantité rebutée + quantité retouchée}}{\text{Quantité lancée}}$$

Commentaires :

LA FONCTION : TECHNIQUE implique le centre de responsabilité :
3208 Bureau des méthodes

Folio 1b

Qui doit assumer les rôles et actions :	ELABORER LES NORMES DES CONDITIONS D'EXPLOITATION
En utilisant les moyens suivants :	- Normes main-d'oeuvre - Normes matières - Normes qualité: cahier des charges - Normes outillages - Techniques d'études des temps - Techniques d'études des débits matière

Si les rôles et moyens	**DIRECTES**	**INDIRECTES**
	- Difficulté pour : . Calculer le prix de revient . Calculer la charge	- Difficultés à définir les marges brutes par articles

sont absents, on a pour conséquences :

- Intéresser le personnel
- Gérer la production
- ...

- Incidence sur les prix de vente

Que l'on peut détecter en se posant la question :

- Y a-t-il des réclamations du commercial ?
- Y a-t-il des sous-emplois ou surcharges ?
- Les délais sont-ils respectés ?

Ou en utilisant les ratios :

$$\frac{\text{Nombre de commandes en retard}}{\text{Nombre de commandes totales}}$$

Commentaires :

LA FONCTION : TECHNIQUE implique le centre de responsabilité :
3208 Bureau des méthodes

Folio 1c

Qui doit assumer les rôles et actions :	ORGANISER LA PRODUCTION.
En utilisant les moyens suivants :	- Technique de simplification du travail ... . manutentions, implantations . etudes de postes . .../...
Si les rôles et moyens	**DIRECTES** : - Coûts élevés **INDIRECTES** : - Prix de revient non compétitif - Mévente.

sont absents, on a pour conséquences :

Que l'on peut détecter en se posant la question :

- Y a-t-il des réclamations du commercial ?
- Y a-t-il des difficultés de réalisation en production ?
- Quelle est l'importance du coût main-d'oeuvre dans le prix de revient ?

Ou en utilisant les ratios :

$$\frac{\text{Coût main-d'oeuvre}}{\text{Prix de revient brut}}$$

Commentaires :

LA FONCTION : TECHNIQUE implique le centre de responsabilité :
3209 Achats

Folio 1a

Qui doit assumer les rôles et actions :

PROCURER DES MATIERES, FOURNITURES ET OUTILLAGES DANS LES MEILLEURES CONDITIONS :
. de prix
. de qualité
. de délais

En utilisant les moyens suivants :

- Programmes ou prévisions.
- Politique d'achat (spéculation ou goutte à goutte).
- Service approvisionnement et gestion des stocks.
- Cahier des charges des matériaux.
- Procédure d'achat et de relance.

Si les rôles et moyens

DIRECTES	INDIRECTES
- Incidence sur les stocks la qualité, les délais et le prix de revient. - Ecart sur les budgets d'achats.	- Incidence sur les prix de revient. - Stocks pléthoriques ou rupture de stocks. - Rebuts importants.

sont absents, on a pour conséquences :

- Insatisfaction du client, du commercial ou de la fabrication.

Que l'on peut détecter en se posant la question :

- Quelles sont les politiques et procédures d'achats ?

Ou en utilisant les ratios :

$$\frac{\text{Montant des ristournes}}{\text{Montant des achats}} \qquad \frac{\text{Coût matières premières}}{\text{Coût produit}}$$

Commentaires :

LA FONCTION : TECHNIQUE implique le centre de responsabilité : Approvisionnements

3210

Folio 1a

Qui doit assumer les rôles et actions :

DEFINIR LES BESOINS NETS DE MATIERES PREMIERES ET AUTRES FOURNITURES, EN QUANTITE AINSI QU'EN DELAIS.

En utilisant les moyens suivants :

- Besoins bruts :
  - . programmes/prévisions
  - . nomenclatures
  - . gammes
- Gestion des stocks :
  - . inventaire permanent
  - . magasin
- Délais du programme.
- Délais des fournisseurs.
- Délais de la fabrication .

Si les rôles et moyens

DIRECTES	INDIRECTES
- Impossibilité de faire respecter les délais (manque au niveau d'approvisionnement). - Impossibilité de programmer les achats.	- Difficultés de programmation de la trésorerie (achats/facturation). - Incidence sur la qualité de la prestation ...

sont absents, on a pour conséquences :

Que l'on peut détecter en se posant la question :

- Y a-t-il des ruptures de stocks ou des stocks pléthoriques ?
- Quel est le taux de rotation des stocks?

Ou en utilisant les ratios :

$$\frac{\text{Achats annuels}}{\text{Stock moyen}} \qquad \frac{\text{Nombre de ruptures}}{\text{Nombre de lancements.}}$$

Commentaires :

LA FONCTION : 3211

TECHNIQUE implique le centre de responsabilité :
Ordonnancement

Folio 1a

Qui doit assumer les rôles et actions :

ASSURER LE COMPROMIS ENTRE LES DEMANDES DU COMMERCIAL ET LES POSSIBILITES DE LA FABRICATION.

En utilisant les moyens suivants :

- Programme du commercial
- Plan de charges
- Capacités de production
- Etat des stocks

Si les rôles et moyens

DIRECTES	INDIRECTES
- Difficultés à fixer les délais, à connaître le sous-emploi ou la surcharge des ateliers	- Influence sur le prix de revient. - Eventuellement, perte de commandes.

sont absents, on a pour conséquences :

Que l'on peut détecter en se posant la question :

- Y a-t-il des réclamations fréquentes des clients, du commercial, de la fabrication ?

Ou en utilisant les ratios :

$$\frac{\text{Bon de commande valorisé dans la période}}{\text{Chiffre d'affaire réalisé dans la période}}$$

$$\frac{\text{Nombre de commandes en retard}}{\text{Nombre de commandes totales}}$$

Commentaires :

LA FONCTION : TECHNIQUE implique le centre de responsabilité :
3211 Ordonnancement

Folio 1b

Qui doit assumer les rôles et actions :

AMENAGER ET PROGRAMMER LES DEMANDES DU COMMERCIAL SUR LES POSSIBILITES DE LA FABRICATION.

En utilisant les moyens suivants :

- Inventaire des moyens :
  - . personnel
  - . matériel-outillage
  - . matières-fournitures
- Capacités et charges.

Si les rôles et moyens

DIRECTES	INDIRECTES
- Difficultés de tenir les délais, de prévoir les moyens supplémentaires, sous-traitance ...)	- Influence sur le prix de revient. - Eventuellement, perte de commandes.

sont absents, on a pour conséquences :

- Difficultés de prévoir les sous-emplois par ateliers.
- Dépassement du prix de revient prévu.
- Effectifs pléthoriques (chômage technique).

Que l'on peut détecter en se posant la question :

- Quel est le volume des encours ?
- Y a-t-il du sous-emploi, des attentes ?
- Les délais sont-ils importants ?
- Y a-t-il des réclamations du commercial ?
- Paye-t-on beaucoup d'heures supplémentaires ?
- Quel est le taux d'emploi par ateliers ?

Ou en utilisant les ratios :

$$\frac{\text{Heures supplémentaires}}{\text{Heures payées}} \qquad \frac{\text{Heures d'emploi}}{\text{Heures de présence}}$$

Commentaires :

L'entreprise doit disposer de prévisions, de normes et d'une gestion des stocks sur tous les niveaux d'élaboration du produit.
L'ordonnancement est indispensable quand on commercialise une production propre à l'entreprise et lorsque le commercial travaille sur programme et commandes à la fois.

LA FONCTION : 3212

TECHNIQUE implique le centre de responsabilité : Lancement

Folio 1a

Qui doit assumer les rôles et actions :

REUNIR AU MOMENT OPPORTUN : LE MATERIEL ET LES OUTILLAGES - LES MATIERES ET LES FOURNITURES - LES QUALIFICATIONS - LES INSTRUCTIONS DE TRAVAIL.
DISTRIBUER ET REPARTIR LE TRAVAIL SELON UN ENCLENCHEMENT PREDETERMINE.

En utilisant les moyens suivants :

- Programme de fabrication.
- Délais par éléments du produit.
- Inventaire des moyens disponibles.
- Dossier de fabrication :
  - . gamme
  - . nomemclature
  - . fiche suiveuse
  - . bon de contrôle
  - . bon de travail
  - . .../...
- Planning d'avancement et d'enclenchement.

Si les rôles et moyens

DIRECTES	INDIRECTES
- Impossibilité de respecter les délais, les quantités, la qualité par manque de prévision et d'instructions.	- Incidence sur le coût de la fabrication. - Sous-emplois ou surcharges éventuels.

sont absents, on a pour conséquences :

- Fabrication et lancements saccadés.
- Attentes et encours

Que l'on peut détecter en se posant la question :

- Quel est le volume des encours ?
- Y a-t-il du sous-emploi, des attentes ?
- Les délais sont-ils importants ?
- Y a-t-il des réclamations du commercial ?

Ou en utilisant les ratios :

$$\frac{\text{Ventes}}{\text{Encours moyens}} \qquad \frac{\text{Heures d'emploi}}{\text{Heures de présence}}$$

$$\frac{\text{Nombre d'arrêts par bon de travail}}{\text{Nombre de lancements}}$$

Commentaires :

LA FONCTION : TECHNIQUE implique le centre de responsabilité :
3213 Contrôle production

Folio 1a

Qui doit assumer les rôles et actions :

CONSTATER ET PREVENIR :

. Les écarts sur prévision de consommation de temps et de matière.
. Les retards sur prévisions de délais.

En utilisant les moyens suivants :

- Contrôle :
  . main-d'oeuvre
  . matière
- Planning d'avancement.
- Normes préétablies.
- Tableaux de bords techniques :
  . cumuls heures
  . cumuls pièces
  . .../...

Si les rôles et moyens

DIRECTES	INDIRECTES
- Prévisions incontrôlables. - Variation en temps - Variation en matière	- Aucune maîtrise du prix de revient et des budgets. - Incidence sur les marges escomptées.

sont absents, on a pour conséquences :

- Variation en emplois
- Incidence sur le prix de revient.
- Pas de redressement possible.

Que l'on peut détecter en se posant la question :

- Comment sont contrôlés les prix de revient (saisie, matière, main-d'oeuvre, rebuts)?
- Compare-t-on le prix du produit fini au prix établi ?

Ou en utilisant les ratios :

$$\frac{\text{Temps alloué}}{\text{Temps passé}} \qquad \frac{\text{Heures d'emploi}}{\text{Heures de présence}} \qquad \frac{\text{Heures produites}}{\text{Heures d'emploi}}$$

Commentaires :

Le contrôle production permet de maîtriser le prix de revient et de réajuster le prix de vente. C'est le préalable du contrôle budgétaire.

LA FONCTION : TECHNIQUE implique le centre de responsabilité : Contrôle/qualité.

3214

Folio 1a

Qui doit assumer les rôles et actions :

CONTROLER LA CONFORMITE DU PRODUIT PAR RAPPORT AUX NORMES COMMERCIALES ET TECHNIQUES.

En utilisant les moyens suivants :

- Spécifications :
  - . aspect
  - . dimensions
  - . fonctionnement
  - . tolérances
- Fiches d'instructions.
- Contrôles réception des matières.
- Contrôles en cours de réalisation.
- Moyens statistiques.
- Rapports de contrôle.

Si les rôles et moyens

DIRECTES	INDIRECTES
- Qualité défaillante. - Difficultés d'action sur la source des défauts.	- Prix de revient élevé. - Réclamations du commercial. - Retours des clients.

sont absents, on a pour conséquences :

- Rebuts, reprise, retouches importantes.

Que l'on peut détecter en se posant la question :

- Y a-t-il des réclamations sur la qualité du produit ?
- Quels sont les mentions des rapports de contrôle ?

Ou en utilisant les ratios :

$$\frac{\text{Quantité rebutée + quantité retouchée}}{\text{Quantité lancée}}$$

$$\frac{\text{Nombre de réclamations}}{\text{Nombre de commandes}} \qquad \frac{\text{Coût retouché}}{\text{Coût production}}$$

Commentaires :

LA FONCTION : 3215

TECHNIQUE implique le centre de responsabilité :
Outillage/entretien - Travaux neufs.

Folio 1a

Qui doit assumer les rôles et actions :

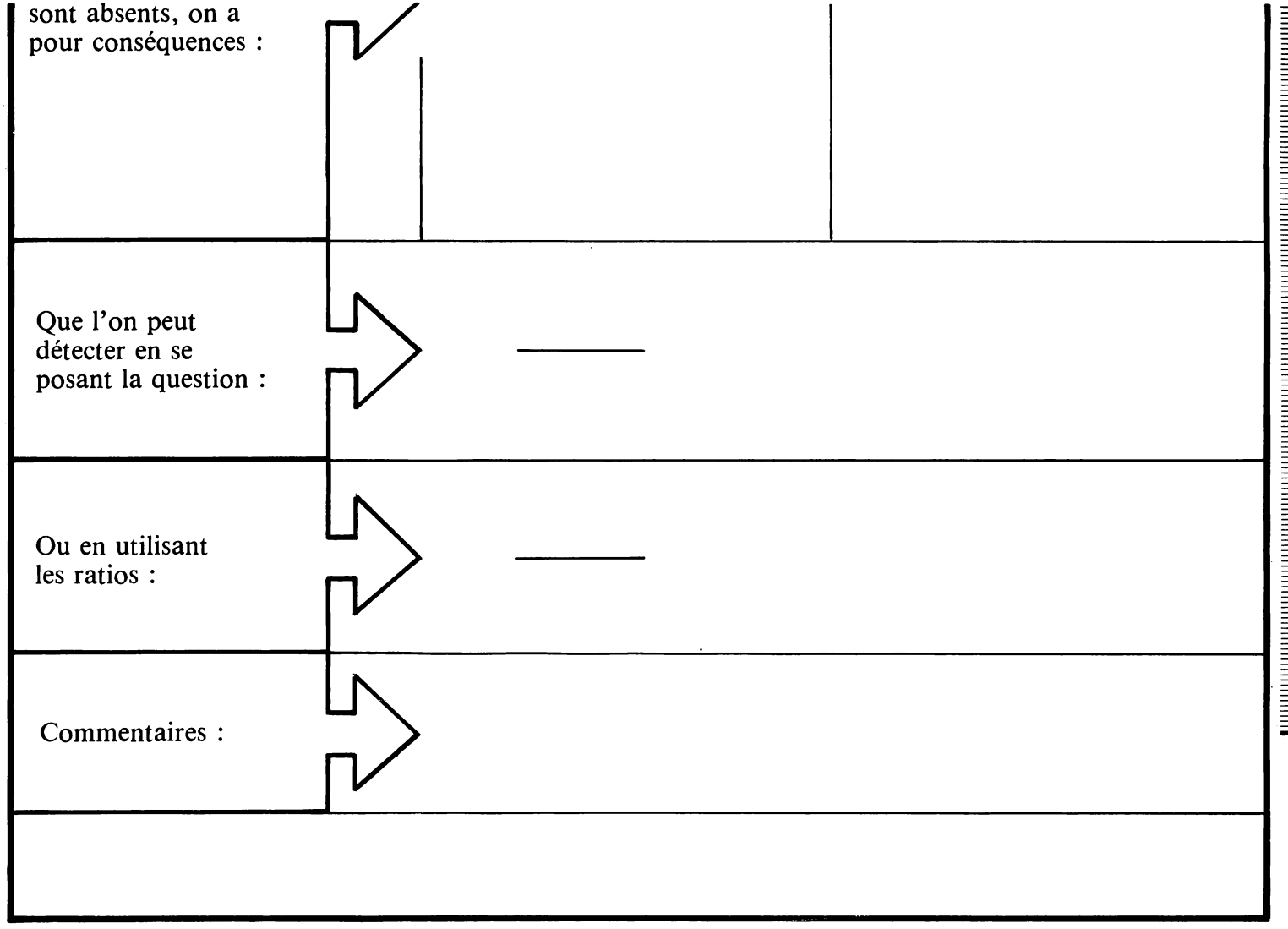
REALISER LES OUTILLAGES SELON LES NORMES DE QUALITE DELAIS ET PRIX DEFINIS.

En utilisant les moyens suivants :

- Instructions : plans, gammes.
- Cahier des charges.
- Parc machine et qualifications.
- Sous-traitance.
- Bureau d'étude et méthode

Si les rôles et moyens

DIRECTES	INDIRECTES
- Incidence sur la qualité, le délai, les coûts.	- Difficultés de la fabrication. - Retard sur la production.


sont absents, on a pour conséquences :
Que l'on peut détecter en se posant la question :
Ou en utilisant les ratios :
Commentaires :

LA FONCTION : TECHNIQUE implique le centre de responsabilité :
Outillage/entretien - Travaux neufs.

3215

Folio 1b

Qui doit assumer les rôles et actions :

ASSURER LE BON FONCTIONNEMENT : DU MATERIEL, DES OUTILLAGES, DES BATIMENTS, DU MOBILIER ; ET REALISER LES BIENS D'EQUIPEMENTS NECESSAIRES A LA FABRICATION.

En utilisant les moyens suivants :

- Demandes des différents services.
- Politique d'entretien (préventif, systématique, réparation).
- Fichier technique du parc machine.
- Statistiques d'arrêt du matériel.

Si les rôles et moyens

DIRECTES	INDIRECTES
- Incidence sur les délais de la fabrication ainsi que sur la qualité et le prix de revient.	- Rebuts et retouches importants. - Accidents éventuels.

sont absents, on a pour conséquences :

- sous-emploi de l'atelier (main-d'oeuvre, machines).
- Qualité défectueuse.
- Retards en production.

Que l'on peut détecter en se posant la question :

- Quels sont les temps morts pour pannes ?
- Y a-t-il du sous-emploi en atelier ?

Ou en utilisant les ratios :

$$\frac{\text{Heures d'arrêts pannes}}{\text{Heures de présence}} \qquad \frac{\text{Heures de fonctionnement}}{\text{Heures de présence}}$$

$$\frac{\text{Heures de fonctionnement + heures de réglage}}{\text{Heures de présence.}}$$

Commentaires :

CONCLUSIONS

La troisième partie nous a permis de mieux connaître les différents rôles que l'on peut rencontrer dans l'entreprise, et de mieux préhender les articulations qui les lient les uns aux autres.

Ces analyses de postes n'ont pas la prétention d'être exhaustives, d'autant plus que chaque entreprise se flatte et se prévaut d'être « le cas particulier ».

Cependant, si l'on regarde attentivement vivre une entreprise, et que l'on recherche les analogies de ses caractéristiques vis-à-vis de ses consœurs, on s'aperçoit qu'elle s'intègre parfaitement à un principe de fonctionnement, et qu'en définitive, il y a nettement moins de différence que l'on veut bien le faire croire.

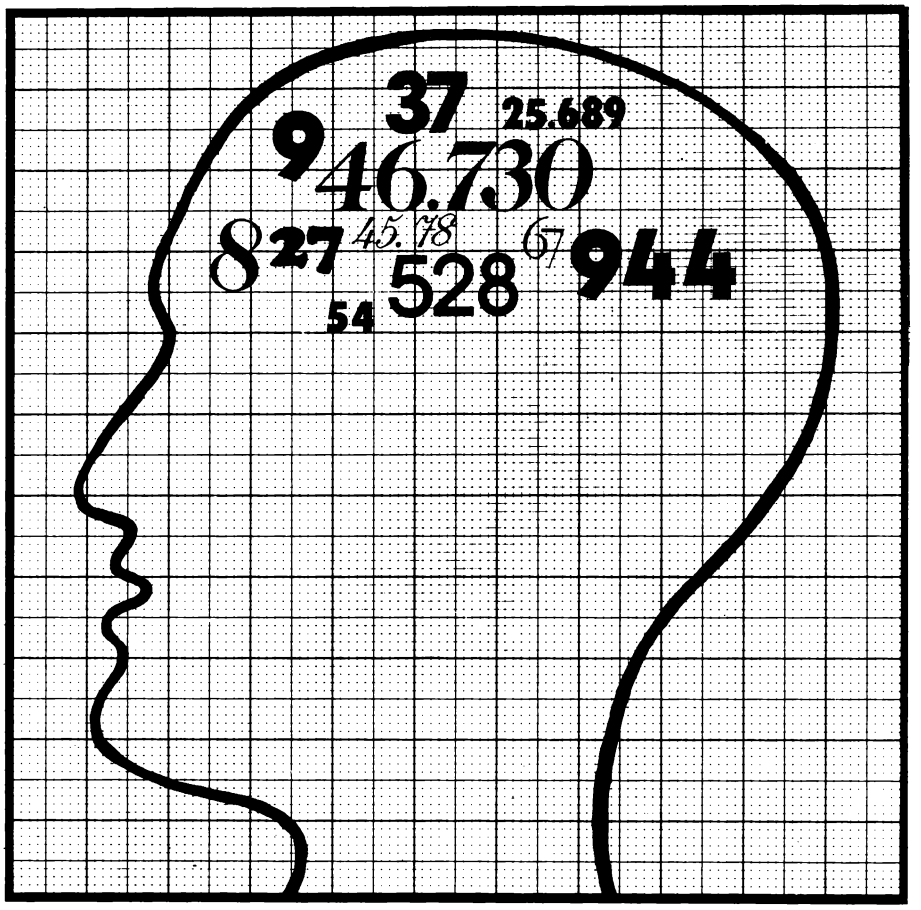
On peut considérer que les normes ci-exprimées couvrent la quasi totalité des centres de responsabilité d'où proviennent la totalité des lacunes, à l'exception de celles qui dépendent de la compétence et du dynamisme des hommes.

Il faut retenir qu'un rôle, quelqu'il soit, doit assumer ponctuellement un nombre de tâches prédéterminées, appelées à évoluer dans le temps.

Si, pour chaque rôle, on n'a pas quantifié et défini suffisamment les éléments clefs et règles du jeu, il y aura peu de possibilité de mesurer et de prévoir les erreurs et absences qui conduiront progressivement l'entreprise sur les voies de la désorganisation, de l'irrationnel et du laxisme.

IVe PARTIE

L'ENTREPRISE PAR L'HOMME



1 - ASPECT POLITIQUE ET PHILOSOPHIQUE DU DIAGNOSTIC

Nous développerons dans les quelques lignes de ce chapitre les aspects politiques et philosophiques susceptibles de justifier, de moduler ou réviser certaines impressions ou remarques qui résultent des analyses précédentes et, où les seuls paramètres que nous avons considérés sont limités à des chiffres, des techniques et des normes.

Lorsqu'il a été vérifié que les problèmes de l'entreprise ne sont plus d'ordre commercial, technique ou financier, ils deviennent avant tout d'ordre humain.

Quelque soit la taille de l'entreprise, le problème des plus ardus est fondamentalement de faire vivre ensembles les hommes et les femmes qui la composent.

La difficulté à diriger un groupe de collaborateurs à travers des structures et des techniques est née du fait que chacun d'entre eux a un mode de fonctionnement particulier, c'est-à-dire, des attitudes et des comportements différents, dont il importe de tenir compte si l'on veut obtenir l'adhésion de chacun d'eux à la politique générale et éviter ainsi toutes les dissensions (conflits révélés ou latents) qui paralysent un certain nombre de prises de décisions et coûtent, en finale, très cher aux entreprises.

L'analyse d'une multitude de situations de blocage en entreprise démontre largement que les « leaders » responsables à quelque niveau qu'on les prennent, utilisent régulièrement l'exercice du pouvoir sans en assumer la responsabilité.

Malheureusement, l'autorité n'est plus un droit divin et beaucoup de cadres exercent le pouvoir sans en assumer la responsabilité.

« Le pouvoir, c'est ce qui est attribué par un ordre hiérarchique. L'autorité, c'est ce qui est reconnu par les autres ».

De ce fait, lorsque le pouvoir n'a plus d'autre moyen d'expression que la contrainte, c'est immanquablement le rejet, le soulèvement, sans distinction de ce que tous les gens assimilent à l'autoritarisme, et ce qu'ils vivent comme une négation, une violation de leurs droits.

Comment expliquer que dans une entreprise, bien structurée, bien organisée, sans problème financier, travaillant sur un marché porteur, grâce à des techniques de pointe il y ait un conflit social. Parce que derrière chaque problème, il y a un être humain avec ses propres désirs, ses propres angoisses, ses certitudes et ses insécurités, quelque soit sa position hiérarchique et ses responsabilités.

Il convient de ne pas perdre de vue que le terme « diriger » met directement en cause les facteurs humains.

L'autorité, c'est-à-dire le pouvoir de prendre des décisions et de les faire passer auprès des autres, peut toujours être totalement délégué aux subordonnés. (Chacun partant du principe que l'autre devrait savoir et être avant tout responsable). Mais, la responsabilité de ces décisions reste toujours partagée et aucun leader ne peut jamais se décharger totalement du poids de la responsabilité engagée par toutes les actions de ses subordonnés.

Tout leader est responsable de la qualité de travail de ses subordonnés, c'est à lui de prévenir les difficultés et de les aider techniquement et humainement.

Il ne faut point perdre de vue que : « Ce ne sont pas les techniques qui font fonctionner les hommes, mais les hommes qui utilisent les techniques pour faire fonctionner l'entreprise ».

Dans tout processus social, c'est l'homme, en tant que pièce maîtresse, qui fait fonctionner l'entreprise et rarement l'inverse.

Plus l'homme se « sent bien dans sa peau » plus il est en mesure d'aider les autres, de ce fait, la structure s'allège, devient efficace et les outils de travail mis à la disposition des collaborateurs seront d'autant mieux utilisés.

Vouloir diriger des êtres humains en passant uniquement par la technologie, c'est visiblement « mettre la charrue avant les bœufs ».

Le leader, quelque soit son niveau dans la structure, est responsable du comportement de ses collaborateurs et de l'amélioration de la qualité de leurs relations. Pour qu'il ait les moyens d'établir des relations durables, il se doit d'établir « un langage commun ».

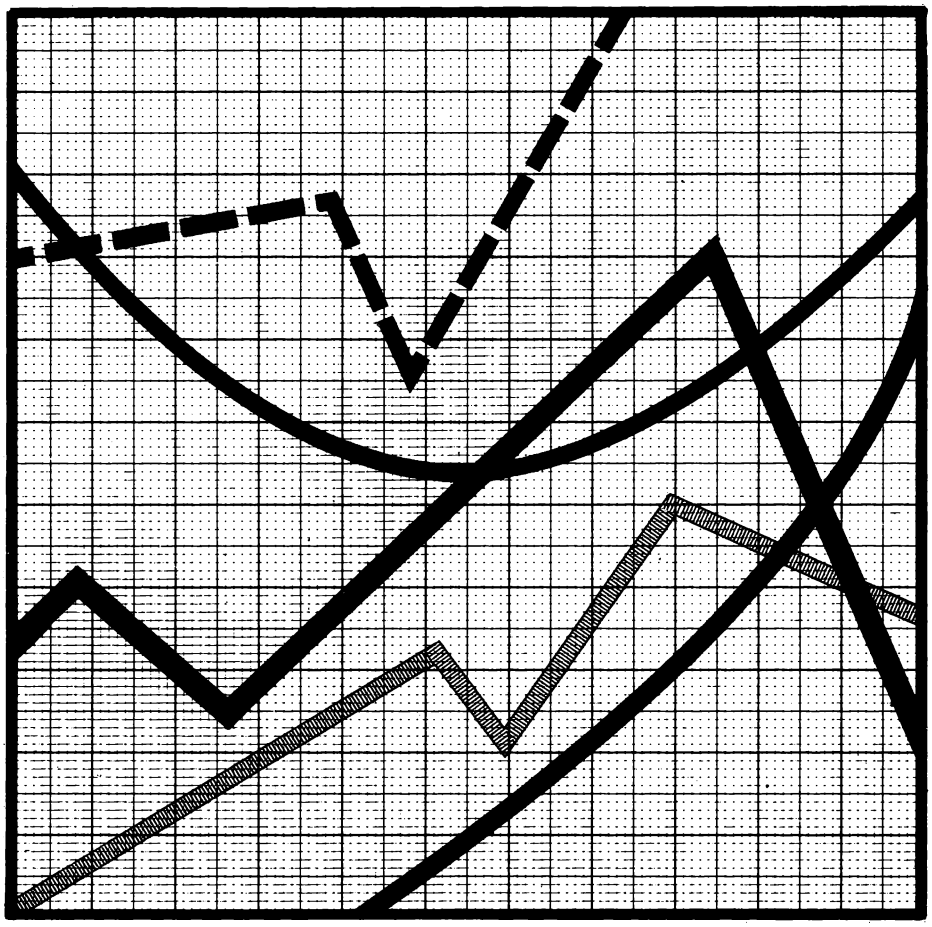
Mais, avant toute chose, il faut qu'il ait su passer de la prise de conscience intellectuelle à l'action, en commençant par lui-même. Dès cet instant, il sera en mesure de transmettre aux autres parce qu'il connait le cheminement difficile qu'exige la construction d'une relation.

La technique d'une direction efficace ne consiste pas forcément à disposer du meilleur commerçant, du meilleur technicien, du meilleur financier, mais tout simplement que le « PATRON » possède « LA CLEF » qui fera que ces derniers collaborent positivement ensemble, sachent entraîner, décider, convaincre et reconnaître aux moments opportuns l'autorité nécessaire à l'arbitrage d'éventuels conflits.

Dans une entreprise, des dizaines de décisions sont prises tous les jours. Un leader aussi efficace soit-il, ne peut prendre qu'un nombre restreint de ces décisions et doit déléguer des parts entières de ces responsabilités à d'autres leaders.

Pour cela, il doit leur donner le maximum de moyens, entre autre, être l'exemple qui permettra d'induire chez ses proches collaborateurs de véritables changements d'attitudes et de comportement, pour contribuer à créer une atmosphère allant au-delà de la communication hiérarchique traditionnelle.

CONCLUSIONS



CONCLUSIONS :

Nous espérons, à travers cet ouvrage, avoir pû exposer les principes et techniques utilisées en matière de diagnostic.

Il existe bien sûr d'autres démarches et études de fonds qui conduisent à un degré encore plus fin d'analyse.

Rappelons simplement que l'étude diagnostic repose sur le bon sens et la logique, il est nécessaire, à cet effet, pour mener à bien le diagnostic, d'observer une certaine neutralité, c'est-à-dire d'être totalement soustrait à quelque prédominance qu'il soit (commerciale, technique...).

Quant à l'analyse, elle doit être large et profonde à la fois, de telle manière que tous les secteurs et structures de l'entreprise sans exception aucune puissent faire l'objet d'une éventuelle remise en cause.

Ces conditions étant réunies, un raisonnement pragmatique doit permettre de prendre conscience des faiblesses rencontrées.

L'étape suivante sera naturellement d'appliquer les différents remèdes. Mais, en fait, quelle maladie n'a-t-on sû soigner, dès l'instant où elle fût identifiée !

EN PROJET :

— LE DIAGNOSTIC JURIDIQUE DE L'ENTREPRISE

— LE DIAGNOSTIC COMMERCIAL

— LE DIAGNOSTIC DE LA PRODUCTION

— LE DIAGNOSTIC DE L'EXPORTATION

Afin de mieux préparer leurs prochains ouvrages, les auteurs seraient reconnaissants à leurs lecteurs de bien vouloir leur faire toute suggestion susceptible d'améliorer le contenu, la syntaxe et la méthodologie pédagogique ci-dessus exprimés.

G. DHELLEMME

Jusan réponses
45, rue Saint-Sauveur
75002 PARIS
Tél : 233 93 25

BERGER-LEVRAULT, NANCY - FRANCE.

CENTRES DE RESPONSABILITE IMPLIQUES AU BILAN

DIRECTION GENERALE FINANCIERE TECHNIQUE

SERVICE COMMERCIAL APPROVISIONNEM. ACHATS DIRECTION FINANCIERE

SERVICE COMMERCIAL COMPTABILITE CLIENT

DIRECTION GENERALE

DIRECTION GENERALE FINANCIERE

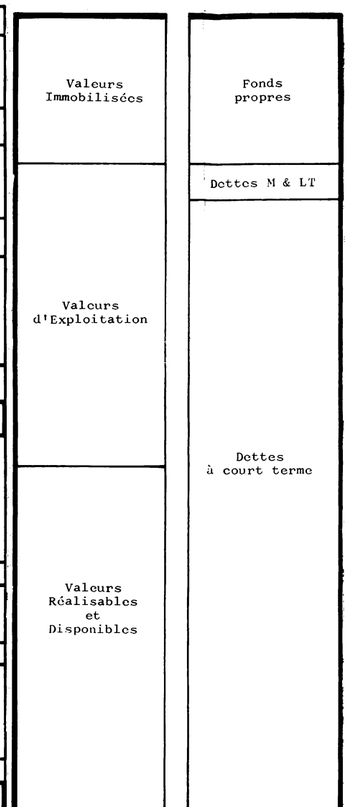
SERVICE ACHATS APPROVISIONNEM. COMMERCIAL COMPTA. CLIENT

DIRECTION FINANCIERE

1977

— Les fonds propres s'équilibrent parfaitement sur les immobilisations, mais le fonds de roulement est pratiquement inexistant.
— 77 % du financement du passif est dû au CT. Le LT est inexistant (4 %).
— Le stock semble élevé : 37,5 % de l'actif.
— Le cycle de financement « client/fournisseur » n'est pas assuré :
  • 35,5 % de créances sur les clients,
  • 58 % de dettes à court terme sur les fournisseurs.
  D'autre part, on constate un découvert de 12,5 %.
— L'exercice met en évidence une perte de 5 000 KF qui ampute le capital.
— L'équilibre de la structure de ce bilan n'est pas assuré !
* Pas de gestion des stocks, pas d'équilibre vente/production, pas de politique de financement.

		Montant KF	%
Immobilisations amorties	Act. ou Cap. immobilisé	40.000	
Autres Immobilisations		5.000	
TOTAL IMMOBILISATIONS		45.000	18.75
Stocks	Circulant	60.000	
Produits en cours ou travaux en cours		30.000	
ACTIF A MOYEN TERME		90.000	37.50
Créances clients + Effets à recevoir	Capital ou Actif	85.000	35.42
Autres créances		17.000	
Liquidités (CCP, caisse, banque)		———	
ACTIF A COURT TERME		105.000	43.75
TOTAL ACTIF		240.000	100.00
Capital et réserves	Capitaux permanents	50.000	20.83
Reports de résultats		———	
Résultats de l'exercice (en + ou en -)		- 5.000	- 2.08
FONDS PROPRES		45.000	18.75
Comptes courants d'associés		10.000	
Emprunts à L.T.		———	
ENGAGEMENTS à LT		10.000	4.17
Fournisseurs + Effets à payer	Dettes à court terme	140.000	58.33
Dettes diverses		15.000	6.25
Découvert bancaire		30.000	12.50
ENGAGEMENTS à CT		185.000	77.08
TOTAL PASSIF		240.000	100.00

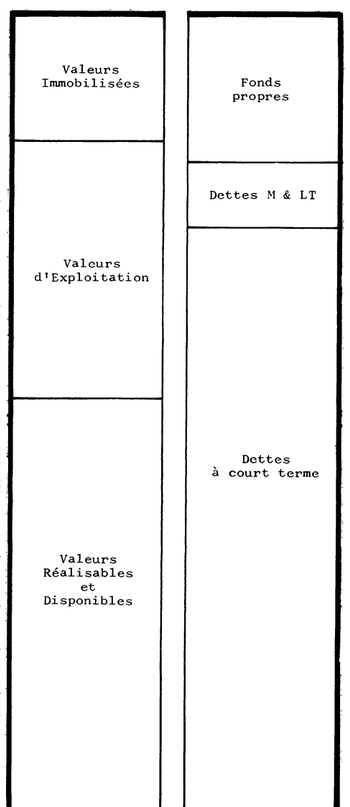


1978

— Le fonds de roulement s'améliore : fonds propres + dettes long terme = 67 000 KF. Valeurs immobilisées = 41 000 KF, soit 16 000 KF de fonds de roulement.
— Le stock s'est dégonflé de 6 points, mais les créances clients augmentent de 7 points !
— L'endettement sur le CT a légèrement diminué (73 % au lieu de 77 %) mais l'endettement global est identique à celui de l'exercice précédent.
— Très légère amélioration sur le résultat et la structure.

* Pas de contrôle sur les créances clients.

Montant KF	%
36.000	
5.000	
41.000	16.27
70.000	
10.000	
80.000	31.75
107.000	42.46
23.000	
1.000	
131.000	51.98
252.000	100.00
45.000	17.86
+ 2.000	+ 0.79
47.000	18.65
20.000	
20.000	7.94
145.000	57.54
12.000	4.76
28.000	11.11
185.000	73.41
252.000	100.00

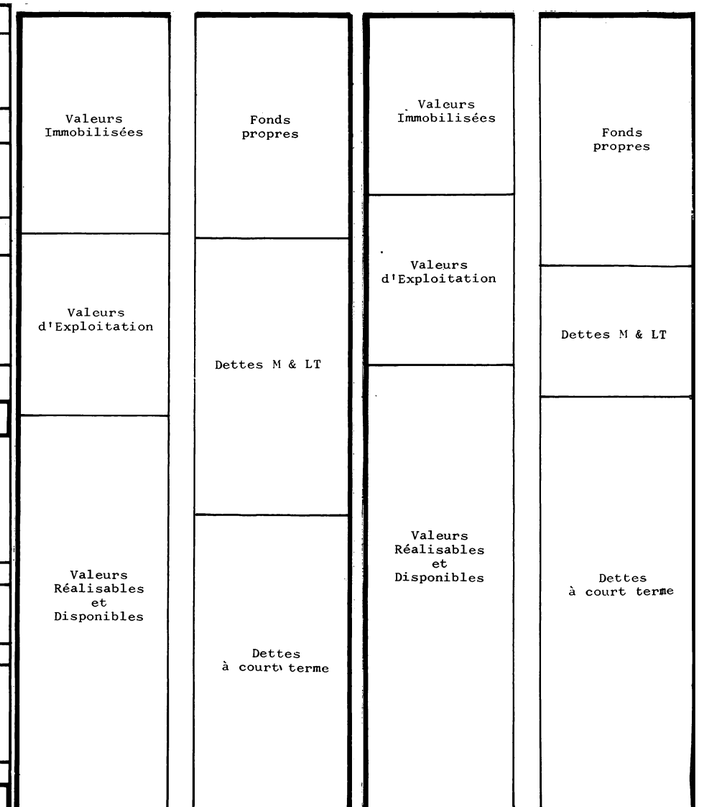


1979

— On constate que l'entreprise a renouvelé ses immobilisations (+ 10 points) et a financé par du LT. Mais ce bilan met en évidence un fonds de roulement excessif : 35 %.
— Le stock semble mieux géré : 22 % de l'actif.
— Les créances clients sont en diminution de 3 points sur l'exercice précédent.
— Les dettes sur fournisseurs ont diminué de 30 points et l'endettement global de 9 points. On a substitué une part des dettes CT en dettes LT.
— La structure de ce bilan est bonne, mais les dettes ne sont pas équilibrées.

Montant KF	%
50.000	
5.000	
55.000	27.36
30.000	
15.000	
45.000	22.39
80.000	39.80
20.000	
1.000	
101.000	50.25
201.000	100.00
47.000	23.36
+ 9.000	+ 4.48
56.000	27.86
30.000	14.13
40.000	19.90
70.000	34.83
55.000	27.36
10.000	4.97
10.000	4.98
75.000	37.31
201.000	100.00

EQUILIBRE DE LA CENTRALE DES BILANS



CENTRES DE RESPONSABILITES IMPLIQUES AU COMPTE D'EXPLOITATION

FORCE DE VENTE

ORDONNANCEMENT LANCEMENT

ORDONNANCEMENT APPROVISIONNEM. ACHATS

FABRICATION ETUDES, METHODES

PERSONNEL TOUS SERVICES UTILISATEURS

ORDONNANCEMENT AUTRES UTILISAT.

ACHAT COMMERCIAL AUTRES UTILISAT.

TOUTE L'ENTREPRISE

DIRECTION FINANCIERE SERV.COMPTABLE

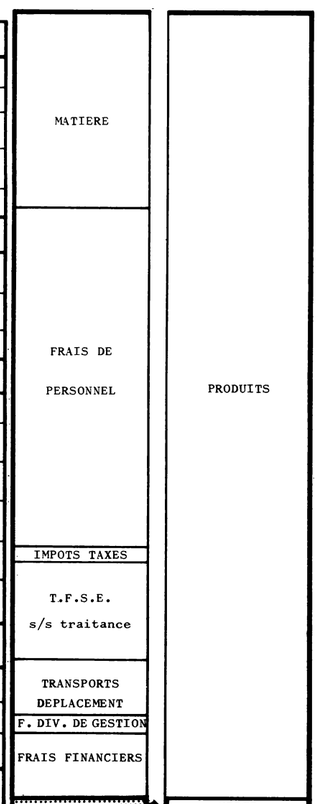
DIRECTION FINANCIERE TECHNIQUE

1977

— On constate : matière + main d'œuvre + TFSE = 80 % du produit.
— Les frais financiers (6,3 %) paraissent élevés.
— On peut voir que l'exercice commence sur un stock de 30 000 KF, soit 24 % du produit, alors que la consommation annuelle de matière première est de 31 000 KF, soit 24,5 %.
Cette somme de francs gelée sur le stock est probablement à l'origine des frais financiers.

* Pas de gestion : stock, achats, encours. Pas de cohésion vente/production.

		Montant KF	%
C.A. (T.T.C.)	+	141 120	
T.V.A.	-	21 120	
Encours fin d'exercice	+	12 000	
Encours début d'exercice	-	6 000	
Sous-traitance	-	-	
PRODUITS +	=	126 000	100^{00}
Stocks fin d'exercice	-	4 000	
Stocks début d'exercice	+	30 000	
Achats	+	5 000	3^{9}
CONSOMMATIONS -	=	31 000	24^{6}
Frais de personnel et charges	+	54 000	12^{8}
Impôts et taxes moins T.V.A.	+	2 000	1^{6}
T.F.S.E. Sous-traitance	+	16 000	12^{7}
Transports et déplacements	+	9 000	7^{1}
Frais divers de gestion	+	3 000	2^{4}
COUT TOTAL DE LA V.A.		84 000	66^{7}
Frais financiers	+	8 000	6^{3}
Amortissements	+	3 000	2^{4}
Provisions	+	2 000	1^{6}
MARGE D'ENTREPRISE	=	-2 000	-1^{59}

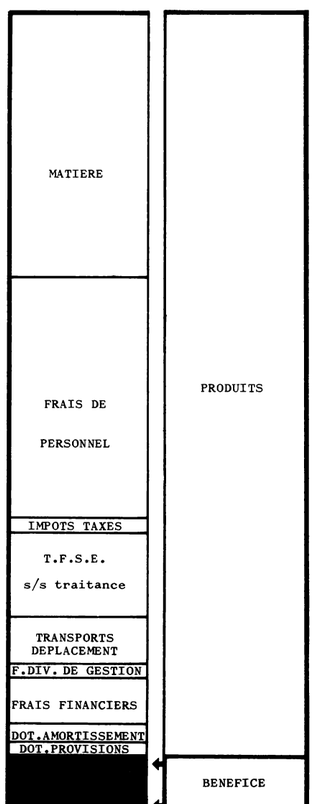


1978

— Augmentation de la matière compensée par une diminution de la main d'œuvre. (Matière + main d'œuvre = 63 % au lieu de 67 % en 1977), l'entreprise doit œuvrer sur des matériaux plus élaborés, il y a permutation entre ces deux postes !
— Frais financiers en diminution de 0,6 points due à une meilleure gestion des stocks et des encours (articulation des achats, de la production et des ventes).
— Résultat positif, l'ensemble des postes baisse.

* Substitution d'une politique de qualification main d'œuvre à des achats plus sophistiqués.

Montant KF	%
158 760	
23 760	
-	
12 000	
-	
123 000	100^{00}
9 000	
4 000	
46 000	37^{4}
41 000	33^{3}
37 000	30^{0}
1 500	1^{2}
14 000	11^{4}
7 000	5^{7}
2 000	1^{6}
61 500	50^{0}
7 000	5^{7}
3 000	2^{4}
1 000	0^{8}
+9 500	$+7^{72}$

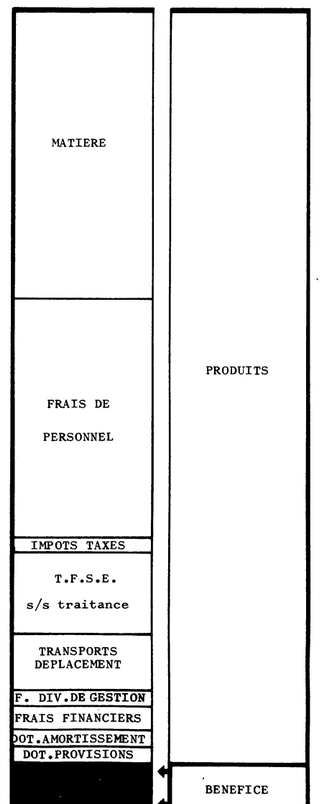


1979

— Augmentation de la matière (36 % au lieu de 33 % en 1977).
— Baisse des frais de personnel (– 0,3 points) mais les deux postes ne se compensent pas (matière + main d'œuvre = 66 % au lieu de 63 % en 1978) !
— Les autres postes paraissent stabilisés.
* Il serait nécessaire d'analyser la consommation matière :
- qualité approvisionnée
- valeur
- méthode de transformation
- étude des ébauches et débits...

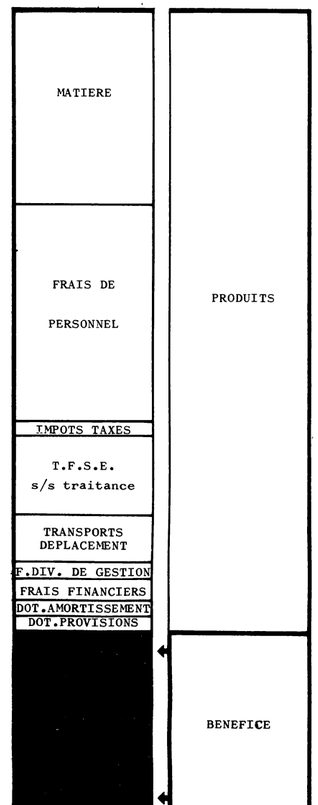
* Manque d'une clef de contrôle sur l'achat et l'utilisation de la matière première.

Montant KF	%
186 230	
27 870	
-	
-	
-	
158 360	100^{00}
3 000	
9 000	
51 000	32^{2}
57 000	36^{0}
47 000	29^{7}
1 700	1^{7}
17 000	10^{7}
11 000	6^{8}
3 000	1^{8}
79 700	50^{3}
5 000	3^{1}
3 000	1^{9}
3 000	1^{9}
+10 660	$+6^{71}$



COMPTE D'EXPLOITATION OPTIMUM

* Ce compte utilise les pourcentages de charges les plus faibles relevés sur les trois exercices analysés.



LE DIAGNOSTIC DE L'ENTREPRISE

C'est une méthode d'investigation
DIRECTE et PRAGMATIQUE
que présente ici l'auteur.

Confronté quotidiennement aux problèmes de diagnostic d'entreprise, Georges Dhellemme sait adopter un langage clair, précis, dénué de périphrases.

C'est pourquoi il a pu faire de ce livre un véritable GUIDE PRATIQUE sur un sujet essentiel pour les DIRIGEANTS, CADRES, ÉTUDIANTS...

Jusan